



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI ZABÝVAJÍCÍ SE
CHOVEM A PRODEJEM ŽIVÝCH RYB NA SLOVENSKU**

THE BUSINESS PLAN OF A START-UP COMPANY ENGAGED IN THE BREEDING AND SALE OF LIVE FISH
IN SLOVAKIA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Kuklica

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Roman Kuklica**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán společnosti zabývající se chovem a prodejem živých ryb na Slovensku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení společnosti se zaměřením na chov a prodej živých ryb. K naplnění hlavního cíle bude použita analýza tržního prostředí pro posouzení tržní atraktivity, analýza legislativních faktorů a ekonomického vývoje a analýza vlastních zdrojů a schopností. Na základě výsledků z analýz bude vybrána vhodná strategie, která bude rozpracovaná do dílčích částí podnikatelského plánu v oblasti marketingové, finanční, provozní a řídicí stránky fungování společnosti včetně zhodnocení rizik a harmonogramu realizace.

Základní literární prameny:

Koráb, V. Peterka, J. a M. Režňáková. Podnikatelský plán. 1. vydání. Computer Press, a. s. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Koráb V. a M. Mihalisko. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ, 2015. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

Šiman, J. a P. Petera. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

Veber, J. a J. Srpová a kol. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na vytvorenie ekonomicky realizovateľného podnikateľského plánu pre založenie spoločnosti zaoberajúceho sa chovom a predajom živých rýb na Slovensku. Teoretická časť obsahuje vymedzenie problematiky, ktorá súvisí s hlavnou myšlienkou plánu a jej validácie formou vybraných analyticko-evaluačných nástrojov, tak i štruktúru a obsah jednotlivých častí podnikateľského plánu. Analytická časť je venovaná validácii obchodného modelu a analýze tržného a obecného prostredia, vrátane analýzy vlastných zdrojov a schopností, za účelom identifikácie kľúčových faktorov a ich zhodnotenia, s následným rozhodovaním o vhodnej tržnej stratégii. Návrhová časť popisuje vybranú stratégiu spoločnosti a obchodného modelu, ktorý je rozpracovaný do dielčích častí podnikateľského plánu.

Abstract

The diploma thesis is focused on the creation of an economically feasible business plan for the establishment of a company dealing with the breeding and sale of live fish in Slovakia. The theoretical part contains a definition of the issues related to the main idea of the plan and its validation in the form of selected analytical and evaluation tools, the structure and content of individual parts of the business plan. The analytical part is devoted to the validation of the business model and analysis of the market and general environment, including the analysis of own resources and capabilities to identify key factors and evaluate them with subsequent decision-making on the appropriate market strategy. The design part describes the selected strategy of the company and the business model, which is elaborated into partial parts of the business plan.

Kľúčové slová

podnikateľský plán, obchodný model, chov a predaj živých rýb, SWOT analýza, Lean CANVAS

Key words

business plan, business model, breeding and sale of live fish, SWOT analysis, Lean CANVAS

Bibliografická citácia

KUKLICA, Roman. *Podnikatelský plán spoločnosti zabývajúcej sa chovom a prodejom živých ryb na Slovensku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132998>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis

Pod'akovanie

Rád by som sa poďakoval vedúcej diplomovej práce Ing. Veronike Bumberovej, Ph.D., za poskytnutie cenných rád, odbornej pomoci, pripomienok a za jej poskytnutý čas. Ďalej ďakujem oponentke práce Ing. Renáte Kováčovej za jej poskytnutý čas pri tvorbe a hodnotení diplomovej práce. Pod'akovanie taktiež smeruje môjmu kamarátovi Viktorovi, ktorý mi poskytol odbornú pomoc v oblasti rybárstva.

OBSAH

ÚVOD.....	12
VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	16
1.1 Pribeh podnikateľského procesu	16
1.1.1 Vymedzenie myšlienky podnikania so živými rybami.....	18
1.2 Business model Lean CANVAS	19
1.3 Analytické a evaluačné nástroje podnikateľského plánu	23
1.3.1 Validácia obchodného modelu.....	24
1.3.2 Analýza odborového prostredia pomocou Porterovho modelu	26
1.3.3 Analýza vonkajšieho prostredia pomocou metódy SLEPTE.....	29
1.3.4 Analýza vlastných zdrojov a schopností.....	31
1.3.5 Identifikácia a zhodnotenie rizík podľa metodiky RIPRAN	33
1.4 SWOT analýza so zhodnotením podľa EFE a IFE matíc.....	36
1.4.1 Vhodné stratégie vstupu na trh pre začínajúce alebo malé spoločnosti....	41
1.5 Podnikateľský plán a jeho štruktúra.....	43
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNÉHO STAVU	48
2.1 Business model Lean CANVAS	48
2.2 Validácia obchodného modelu u potencionálnych zákazníkov	52
2.2.1 Metodológia výskumu	52
2.2.2 Analýza a vyhodnotenie informácií.....	53
2.2.3 Zhrnutie výsledkov kvalitatívneho výskumu.....	60

2.3	Analýza odborového prostredia	62
2.3.1	Analýza vyjednávacej sily zákazníkov	62
2.3.2	Analýza vyjednávacej sily dodávateľov	63
2.3.3	Analýza hrozby vstupu nových konkurentov	65
2.3.4	Analýza hrozby substitútov	66
2.3.5	Analýza rivality spoločností pôsobiacich na danom trhu	67
2.3.6	Zhodnotenie analýzy odborového prostredia.....	68
2.4	Analýza obecného prostredia	71
2.4.1	Spoločenské a sociálne faktory	71
2.4.2	Legislatívno-politické faktory.....	73
2.4.3	Ekonomické faktory.....	76
2.4.4	Technologické faktory	81
2.4.5	Ekologické faktory.....	82
2.4.6	Zhodnotenie analýzy vonkajšieho prostredia	83
2.5	Analýza vlastných zdrojov a schopností	86
2.5.1	Zhodnotenie analýzy vlastných zdrojov a schopností	88
2.6	Analýza faktorov pomocou SWOT matice	88
2.6.1	Hodnotenie faktorov externého prostredia pomocou EFE	90
2.6.2	Hodnotenie faktorov interného prostredia pomocou IFE	91
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A PRÍNOSY	93
3.1	Popis spoločnosti a jej stratégie	93

3.1.1	Popis spoločnosti	94
3.2	Obchodný model	97
3.3	Marketingový plán	100
3.3.1	Marketingový mix.....	101
3.4	Prevádzkový plán	105
3.4.1	Popis prevádzky	105
3.4.2	Priestory a zariadenia určené pre chov	106
3.4.3	Vybavenie a potrebné zariadenie	108
3.4.4	Kapacita chovu	109
3.4.5	Dodávatelia a partneri	109
3.5	Organizačný plán	110
3.6	Finančný plán	112
3.6.1	Zriaďovacie a počiatočné výdaje	113
3.6.2	Zakladateľská súvaha.....	113
3.6.3	Plánované výdaje na bežnú prevádzku	114
3.6.4	Predpokladané príjmy	115
3.6.5	Výkaz zisku a strát.....	116
3.6.6	Výkaz Cash-flow	118
3.6.7	Zmeny v súvahe spoločnosti.....	119
3.7	Analýza a zhodnotenie rizík pomocou metódy RIPRAN	121
3.8	Časový harmonogram realizácie	124

ZÁVER	127
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	129
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	135
ZOZNAM GRAFOV	136
ZOZNAM OBRÁZKOV	137
ZOZNAM TABULIEK	138
ZOZNAM PRÍLOH.....	140
PRÍLOHY	I

ÚVOD

Mnoho ľudí sa pokúša o založenie vlastného podniku, avšak nevedia kde začať. Kladú si mnoho otázok na témy, ako je predmet podnikania, počet zákazníkov, využiteľnosť produktu alebo služby, finančné riziko a mnoho ďalších, pre nich neznámych, odpovedí na dané témy. Väčšina tém sa nedá jasno definovať, a preto to mnoho ľudí od podnikania odradí.

Podnikanie je veľmi náročné a to hlavne jeho začiatky. Začínajúce podnikanie nesie so sebou mnoho rizík a neistôt, a niektorých to práve kvôli tomu odradí od tvorby ich myšlienky. Za účelom overovania vhodnosti podnikateľskej myšlienky a zhodnotenia všetkých aspektov, spojených s podnikateľskou činnosťou, sa tvorí podnikateľský plán.

Táto diplomová práca sa zaoberá práve tvorbou podnikateľského plánu. Podnikateľský plán sa zameriava na chov a predaj živých rýb na Slovensku. Aj keď nejde o aktuálne populárny segment, určite to patrí k tradíciám Slovenska a aj jeho okoliu. Podnikateľský plán popisuje všetky aspekty spojené s touto podnikateľskou činnosťou, ktoré tvoria prostredie spoločnosti. Tieto poznatky vytvárajú predpoklad pre úspešné eliminovanie rizík, spojených s podnikateľskou činnosťou.

Pre úspešné spracovanie podnikateľského plánu je potrebné sformovať teoretické východiská, aby bola možná komplexná analýza vonkajších a vnútorných faktorov, spolu s validáciou obchodného modelu. Analýza faktorov dopomôže k vytvoreniu realizovateľného podnikateľského plánu so všetkými jeho náležitosťami.

VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE

Chovom rýb sa zaoberajú ľudia už od nepamäti a pstruh dúhový patrí medzi najviac konzumované sladkovodné ryby na Slovensku. Chov pstruha je už akousi tradíciou. V súčasnosti je veľký záujem o zakladanie chovných spoločností, z dôvodu legislatívnej a finančnej záťaže. Zameranie diplomovej práce, práve na založenie spoločnosti zaoberajúcej sa chovom a predajom živých rýb, je myšlienkou investora do tejto spoločnosti. Dôvodom jeho zámeru, je skutočnosť, že pre investora sú ryby, všeobecne, veľkou vášňou. Diplomová práca by mala napomôcť k úspešnej realizácii tohto zámeru po viacerých stránkach a taktiež prispieť v udržaní tradície chovu živých rýb na Slovensku.

Vymedzenie hlavného cieľa práce a jeho naplnenie

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vypracovanie ekonomicky realizovateľného podnikateľského plánu pre založenie spoločnosti, so zameraním na chov a predaj živých rýb. K naplneniu hlavného cieľa bude použitá analýza trhového prostredia pre posúdenie trhnej atraktivity, analýza legislatívnych faktorov a ekonomického vývoja a analýza vlastných zdrojov a schopností. Na základe výsledkov z analýz bude vybraná vhodná stratégia, ktorá bude rozpracovaná do čiastkových častí podnikateľského plánu v oblasti marketingovej, finančnej, prevádzkovej a riadiacej stránky fungovania spoločnosti vrátane zhodnotenia rizík a harmonogramu realizácie.

Metodika spracovania práce

Naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce bude dosiahnuté za pomoci metodiky spracovania v rámci týchto čiastkových cieľov:

1. Spracovanie teoretických východísk obsahuje teoretické uchopenie hlavných pojmov, ktoré súvisia s podnikateľským procesom, analytickými a evaluačnými nástrojmi podnikateľského plánu a štruktúrou podnikateľského plánu. Teoretické východiská slúžia pre lepšie uchopenie analytickej a návrhovej časti.
2. Nasleduje analýza problému a súčasného stavu. Prvým prvkom tejto časti je zostavenie **business modelu Lean CANVAS**, ktorý dopomáha k rozkladu

myšlienky na jej kľúčové predpoklady a jeho **validácia na základe kvalitatívnych rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi**. Tento kvalitatívny výskum dopomôže k overeniu vhodnosti realizácie zámeru začínajúcej spoločnosti.

3. Nasleduje **analýza odborového prostredia** alebo tržnej atraktivity za pomoci využitia **Porterovho modelu**, ktorý zhodnocuje atraktivitu daného trhu. Vďaka úspešnému spracovaniu tejto analýzy je možné vymedzenie vyjednávacej sily zákazníkov, vyjednávacej sily dodávateľov, hrozby vstupu novej konkurencie, hrozby substitútov a zhodnotenie rivality konkurentov na danom trhu.
4. Ďalej bude využitý teoretický rámec **teritoriálnej analýzy SLEPTE**, ktorá hodnotí vonkajšie prostredie v jednotlivých oblastiach. Cieľom tejto analýzy je identifikácia možných vplyvov, ktoré pôsobia na začínajúcu spoločnosť. Výsledky z analýz, odborového aj vonkajšieho prostredia, predstavujú pre začínajúcu spoločnosť príležitosti a hrozby spojené s jej podnikateľskou činnosťou.
5. Ďalším čiastkovým cieľom je prevedenie **analýzy vlastných zdrojov a schopností**, ktorá zahrňuje zhodnotenie finančných, hmotných, ľudských, nehmotných a nezaradených zdrojov, ktorými začínajúca spoločnosť disponuje. Cieľom prevedenia tejto analýzy je identifikácia slabých a silných stránok spoločnosti.
6. Výsledky prevedených analýz budú vstupovať do **zhrňujúcej kvantitatívnej analýzy SWOT so zhodnotením podľa EFE a IFE matíc**. Toto zhodnotenie, silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb, slúži začínajúcej spoločnosti na vhodný výber stratégie, ktorú zvolí pri začiatku podnikateľskej činnosti.
7. V návrhovej časti bude **identifikovaná stratégia rozpracovaná do jednotlivých častí podnikateľského plánu**. Obsahom predmetu čiastkových cieľov návrhovej časti je spracovanie marketingovej, finančnej, prevádzkovej a riadiacej stránky fungovania spoločnosti.
8. Posledným čiastkovým cieľom návrhov je **identifikácia, analýzy a zhodnotenie rizík z projektu pomocou metódy RIPRAN** vrátane vypracovania časového harmonogramu realizácie.

Vypracovanie jednotlivých častí dopomôže k úspešnej realizácii vybranej stratégie a umožní tak začínajúcej spoločnosti realizovať vstup na trh so živými rybami.

Zber primárnych a sekundárnych dát

Aby bola realizácia diplomovej práce možná, bol potrebný zber primárnych a sekundárnych dát. Zdrojom primárnych dát budú poznatky získané z kvalitatívnych rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi začínajúcej spoločnosti, ktorí pôsobia na Slovensku. Informácie z primárnych dát budú následne použité pri kvalitatívnom výskume, ktorý sa zaoberá validáciou obchodného modelu. Analýza odborového prostredia bude prevedená na základe sekundárnych dát, ktoré budú získané z kníh, odborných článkov a publikácií, z dát uvedených na stránke štatistického úradu, webových stránok a príspevkov na weboch. K analýze vonkajšieho prostredia budú použité sekundárne zdroje, získané z kníh, judikatúr, odborných článkov a publikácií, z dát uvedených na stránke štatistického úradu, webových príspevkov a webových stránok. Zhodnotenia vlastných zdrojov a schopností je realizované za pomoci primárnych dát, získaných z rozhovorov s investorom do začínajúcej spoločnosti.

Dedukcia, indukcia a syntéza

Diplomová práca obsahuje deduktívno-induktívnu analytickú časť, kde validácia obchodného modelu a analýza vlastných zdrojov a schopností je indukčnou časťou a analýza externého prostredia (obecné prostredie a trh) je spracovaná na základe dedukcie. Po spracovaní deduktívno-induktívnej analytickej časti je spracovaná syntéza prostredníctvom SWOT matice, so zhodnotením podľa EFE a IFE. Po syntéze je spracovaná návrhová časť, ktorá predstavuje indukčnú časť diplomovej práce, ktorej predmetom je rozpracovanie zvolenej stratégie do jednotlivých častí podnikateľského plánu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

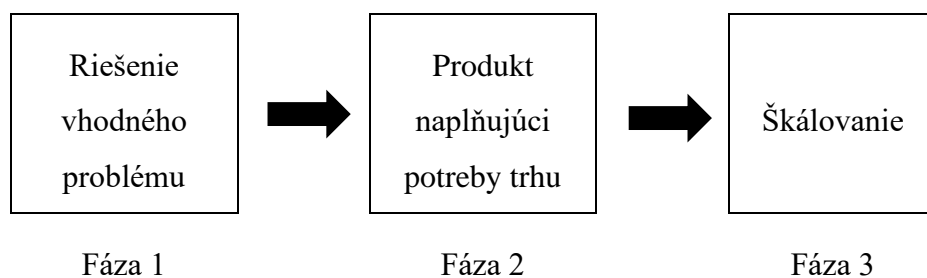
V tejto časti diplomovej práce sú uvedené teoretické východiská týkajúce sa danej témy. Obsahuje objasnenie priebehu podnikateľského procesu spolu s vymedzením podnikateľskej činnosti so živými rybami, opísanie tvorby business modelu a následne sú opísané všetky analytické nástroje, ktoré budú použité v časti analýzy súčasného stavu. Na záver teoretickej časti práce je uvedený podnikateľský plán spolu s jeho štruktúrou a opis metodiky RIPRAN.

1.1 Priebeh podnikateľského procesu

Prvým krokom, po tom, ako vznikne nápad na podnikateľskú činnosť, by malo byť zapísanie úvodnej vízie a zdelenie tejto vízie aspoň jednej ďalšej osobe. Účinnou metódou na spísanie plánu je použitie modelu Lean CANVAS (Maurya, 2016).

Druhým krokom je identifikácia najrizikovejšej časti plánu. Podľa Maurya je vytváranie úspešného produktu v podstate záležitosťou odstraňovania rizík. Najväčší, rizikom všetkých začínajúcich spoločností, je ponúkание niečoho, o čo nikto nemá záujem (Maurya, 2016).

Začínajúca spoločnosť prechádza nasledujúcimi tromi odlišnými fázami, uvedenými v obrázku č. 1:



Obrázok č. 1: Tri fázy začínajúcej spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Maurya, 2016))

Kľúčovou otázkou prvej fázy je, či má daný problém zmysel vôbec riešiť. Ak áno, je nutné určiť minimálne požiadavky na daný produkt alebo službu, ktoré by daný problém riešili. Súčasťou druhej fázy je zhodnotenie vhodnosti vytvoreného produktu alebo služby. Dosiahnutie naplnenia potreby trhu vytvoreným riešením (produktom/službou) je významným míľnikom pre každú začínajúcu spoločnosť.

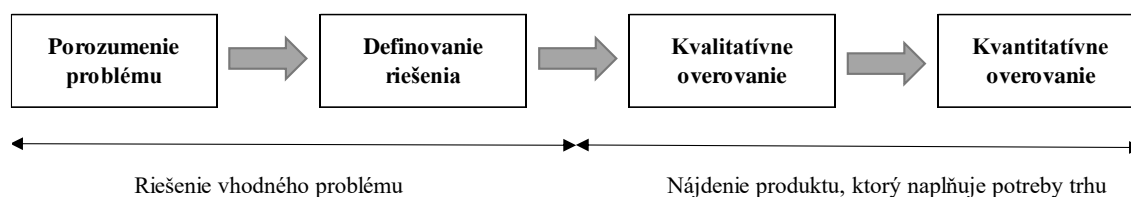
V tomto momente začína plán fungovať. Spoločnosť získava zákazníkov, udržiava si ich a z jej činnosti tvorí príjmy. Tretia fáza rieši otázku rastu spoločnosti. V tejto fáze už dochádza k naplňovaniu potreby trhu produktom spoločnosti a preto je istá miera úspechu takmer vždy garantovaná. Spoločnosť presúva svoju pozornosť na jej rast, teda škáluje svoj obchodný model (Maurya, 2016).

Vytvorenie produktu alebo služby, ktorá rieši určený problém, si vyžaduje istú mieru testovania vhodnosti návrhu riešenia. Podnikateľská činnosť spoločnosti si vyžaduje aj zaoberanie sa otázkou financovania jej činnosti. Spoločnosť musí zvážiť, aké financie bude používať, a v prípade, že sa rozhodne pre cudzí kapitál, je potrebné, aby zvolila správny čas na pristúpenie k tomuto kroku (Maurya, 2016).

Tretím krokom podnikateľského procesu je systematické testovanie plánu spoločnosti. Po zdokumentovaní plánu a stanovení priorít ohľadom počiatočných rizík, je spoločnosť pripravená na testovanie jej plánu. Testovanie prebieha v sérii experimentov pomocou cyklu vytvorenie – vyhodnotenie – poučenie sa. Výstup z fázy vytvorenia, spoločnosť predloží na testovanie zákazníkovi a analyzuje ich reakcie pomocou kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. Výsledkom je zachytenie potrebných akcií, ktoré je nutné vykonať. Experiment pomáha overiť platnosť konkrétnej hypotézy o podnikateľskom modeli spoločnosti (Maurya, 2016).

Predpokladom k úspechu začínajúcej firmy je zohľadnenie nasledujúcich krokov:

- ◁ motivácia a odhodlanie podnikat',
- ◁ zváženie osobných predpokladov pre podnikanie,
- ◁ objavenie a definovanie podnikateľského nápadu alebo medzery na trhu,
- ◁ vyjasnenie podnikateľského zámeru,
- ◁ vyjasnenie potrieb finančných a iných zdrojov,
- ◁ vymedzenie predmetu činnosti a voľba vhodnej právnej formy podnikania,
- ◁ pripravenie podnikateľského rozpočtu,
- ◁ zostavenie podnikateľského plánu (Veber, 2008).



Obrázok č. 2: Metavzor iterácie
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Maurya, 2016))

Obrázok č. 2 zobrazuje štyri základné fázy iterácie, ktorý dopomáha k potvrdeniu alebo vyvráteniu nejakej hypotézy. Prvé dve fázy sa zaoberajú nájdením problému, ktorý má zmysel riešiť. Ďalej dochádza k iterácii smerom k nájdeniu produktu, ktorý naplňuje požiadavky trhu, pomocou testovania produktu. Testovanie prebieha vo fáze kvalitatívneho overovania a vo fáze kvantitatívneho overovania (Maurya, 2016).

1.1.1 Vymedzenie myšlienky podnikania so živými rybami

Ryby tvoria dôležitú súčasť stravy ľudí už dlhú dobu. Konzumácia rýb bola zaznamenaná už pred viac ako 40 000 rokmi. Pre mnoho ľudí ide o hlavný zdroj bielkovín. S narastajúcou veľkosťou populácie je chov rýb čoraz významnejší odvetvím. Toto odvetvie je najrýchlejšie rastúcim odvetvím potravinárskej výroby. Chov rýb dopomáha okrem tvorby zdroju obživy aj zabezpečenie ekologických charakteristík slovenského životného prostredia. Z dôvodu nadmerného výlovu voľne žijúcich rýb, z dôvodu dopytu po bielkovine získanej z rýb, sa vyvíja tlak na chovy rýb (Vidová, 2015).

Tradíciou slovenských domácností je konzumácia pstruha dúhového, ktorý tvorí neodmysliteľnú časť jedálňičkov mnohých domácností. Pri chove pstruha dúhového je najvýznamnejší účel chovu priama ľudská spotreba. Aj napriek tomu má chov rýb za účelom chovu násad na zarybňovanie veľký význam (Vidová, 2015).

Slovensko má dlhodobú tradíciu spojenú s hospodárskym chovom rýb a rekreačným rybolovom. Chov rýb na Slovensku má aj okrem toho, že ide o jednu z podnikateľských činností, aj iný význam. Pomáha v ochrane a tvorbe životného prostredia, zachovávanie pôvodného genofondu rýb a taktiež aj prináša spoločnosti mimoprodukčné prínosy, spojené s objektami na chov rýb (Vidová, 2015).

Nasledujúca tabuľka č. 1 zobrazuje zaradenie ekonomickej činnosti spojenej s chovom a predajom sladkovodných rýb na Slovensku podľa klasifikácie SK-NACE (SK NACE, 2020).

Tabuľka č. 1: Zaradenie ekonomickej činnosti podľa klasifikácie SK-NACE
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (SK NACE, 2020))

A	POĽNOHOSPODÁRSTVO LESNÍCTVO A RYBOLOV
03	Rybolov a akvakultúra
03.2	Akvakultúra
03.22	Riečna akvakultúra

1.2 Business model Lean CANVAS

Väčšina zakladateľov spoločností nosí svoje predpoklady uložené iba v ich hlave. Samozrejme, že táto možnosť môže patriť medzi najrýchlejšie spôsoby iterácie, ale nepochybne skresľuje ich vnímanie reality a skutočností. Je preto potrebné spísať úvodnú víziu. Najprv na tento účel slúžili samotné podnikateľské plány, ale v súčasnosti sa odporúča začať s vypracovaním business modelov CANVAS alebo Lean CANVAS (Maurya, 2016).

Lean CANVAS predstavuje adaptáciu business modelu CANVAS od Alexa Osterwaldera. Hlavným cieľom pre Lean CANVAS bolo vytvoriť ho čo najaktívnejším a zároveň zostať zameraný na podnikateľa. Ide o istý druh plánu, ktorý sprevádza podnikateľa od vytvorenia myšlienky po úspešné zahájenie podnikateľskej činnosti. Lean CANVAS bol vytvorený za účelom, aby bol rýchly, stručný a prenosný. Tento model sa predovšetkým zameriava na začínajúce spoločnosti – startupy (Maurya, 2016; Maurya, 2020).

Lean CANVAS je oproti modelu CANVAS rýchlejší na spracovanie, čo sa týka časového vyhotovenia. Je viac stručný, nakoľko autora vedie k uvažlivejšiemu vyberaniu slov, ktoré sú výstižné. Lean CANVAS je prenosný, čo znamená, že sa dá zdieľať s ostatnými, vďaka čomu si ho prečíta väčšie publikum a zrejme bude častejšie aktualizovaný (Maurya, 2016).

Lean CANVAS dopomáha ku rozčleneniu business modelu na deväť stavebných prvkov, ktoré sú potom systematicky odskúšané v poradí od najväčšieho po najmenšie riziko. Na základe toho je model pomerne ľahko uchopiteľný pre každého. (Maurya, 2016). Model CANVAS a Lean CANVAS sa od seba líšia jednotlivými stavebnými prvkami modelu. U Lean CANVASu dochádza k zmene štyroch stavebných prvkov modelu CANVAS. Rozdielnymi prvkami sú problém, riešenie, kľúčové metriky a nekalá výhoda (Maurya, 2020).

Business model CANVAS má podľa jeho autorov popisovať, ako má spoločnosť vytvárať, predávať a získať hodnotu. Model CANVAS reprezentuje jednoduchšiu verziu podnikateľského plánu, ktorá je o niečo jednoduchšia, ale aj napriek tomu nesie relevantné informácie, ktoré sú zoskupené podľa logickej štruktúry. Na základe toho je model pomerne ľahko uchopiteľný pre každého. Business model CANVAS je možné rozdeliť do už spomínaných deviatich stavebných prvkov (Osterwalder, 2012).

1. Problém – prispieva spoločnosti k porozumeniu problému už na začiatku podnikateľského procesu. Väčšina startupov zlyháva nie preto, že sa im nepodari vybudovať to, čo si predsavzali, ale preto, že strácajú čas, peniaze a úsilie pri vytváraní nesprávneho produktu. V tejto časti sa dôkladne zadefinuje problém, ktorý má produkt alebo služba spoločnosti riešiť. (Maurya, 2020).

2. Zákaznícke segmenty – definuje rozličné skupiny osôb alebo subjektov, na ktoré sa chce spoločnosť zamerať. Zákazníci vytvárajú jadro každého podnikateľského modelu. Zákazníci sú dôležitým prvkom, pretože práve zákazníci vytvárajú spoločnostiam zisk. Spoločnosti zlepšujú služby zákazníkom prostredníctvom ich segmentácie podľa ich potrieb, chovania a podľa ďalších rôznych druhov rozdelenia. Na základe tejto segmentácie sa spoločnosť zameria iba na niektoré z nich. Následne sa spoločnosť zameria na špecifické požiadavky vybraných segmentov. Najčastejšie rozdelenie zákazníckych segmentov, na ktoré sa spoločnosť môže rozhodnúť zamerať sa, je na masový trh, tržnú niku, segmentáciu s mierne odlišnými potrebami, diverzifikáciu zákazníkov a na viacstranné trhy. Spoločnosť sa pri zapisovaní tohto prvku pýta na dve otázky týkajúce sa tvorby hodnoty a najdôležitejších zákazníkov (Osterwalder, 2012).

3. Unikátna hodnota – definuje dôvod, prečo si zákazníci vyberú jednu spoločnosť pred inou. Ponuka spoločnosti predstavuje riešenie problému zákazníka alebo nejakým spôsobom uspokojuje jeho potrebu. Hodnotová ponuka vytvára spojenie výrobkov alebo služieb, ktoré odrážajú požiadavky vybraného zákazníckeho segmentu. Hodnotová ponuka teda predstavuje súbor výhod, ktoré spoločnosť ponúka zákazníkovi. Ponuky spoločností môžu niest' inovatívny charakter alebo môžu predstavovať už súčasným ponukám na trhu, ale môžu byť pozmenené o niektoré jej vlastnosti. Hodnoty môžu byť kvantitatívneho (cena, rýchlosť,...) alebo kvalitatívneho charakteru (design, spokojnosť s výrobkom/službou,...) (Osterwalder, 2012).

4. Riešenie – závisí na správnom pochopení problému, na základe čoho je ho možné zdefinovať. Riešenie problému zaujíma spoločnosť asi najviac. Je nutné, aby v spoločnosti prebiehali kontroly riešenia, aby sa spoločnosť neuspokojila s prvým riešením, ktoré nie je možno najideálnejšie. Stavebný prvok riešenie nahradil prvok kľúčových činností z modelu CANVAS (Maurya, 2020).

5. Kanály – tvoria rozhranie komunikácie, distribúcie a predajných kanálov medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi. Kanály reprezentujú východzie body, ktoré predstavujú významnú funkciu u spokojnosti zákazníkov. Kanály majú päť rozličných fáz, ktoré môže kanál pokryť všetky, ale môže iba niektoré. Typy a jednotlivé fázy kanálov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke (Osterwalder, 2012).

Tabuľka č. 2: Rozdelenie kanálov v CANVAS

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Osterwalder, 2012, s. 27))

Typ kanálu			Fáza kanálu				
Vlastný	Priamy	Predajcovia	1. Povedomie Spôsob zvyšovania povedomia	2. Hodnotenie Pomoc zákazníkom pri zhodnotení hodnotovej ponuky	3. Nákup Spôsob poskytnutia možnosti zakúpenia	4. Predanie Spôsob predaja hodnotovej ponuky	5. Po predaji Zaistenie popredajnej zákazníckej podpory
		Predaj cez web					
Partnerský	Nepriamy	Vlastné predajne					
		Partnerské predajne					
		Veľkoobchod					

6. Toky príjmov – predstavuje peňažné vyjadrenie príjmov z jednotlivých zákazníckych segmentov. Spoločnosť si musí uvedomiť, za akú hodnotu je a bude daný zákaznícky segment ochotný platiť. Každý zdroj príjmov spoločnosti môže používať rozličné

mechanizmy cenotvorby. Môže byť pozitívna fixná alebo dynamická cenotvorba. Spoločnosť môže generovať príjmy z transakčných príjmov, z jednorazových platieb alebo opakujúce príjmy z priebežných platieb (Osterwalder, 2012).

7. Štruktúra nákladov – tvorí všetky potrebné náklady na fungovanie business modelu. Všetky predošlé stavebné prvky business modelu tvoria spoločnosti náklady. Po zadefinovaní kľúčových zdrojov, činností a partnerstiev, spoločnosť by mala byť schopná presne vyčísliť jej náklady. Je samozrejmé, že minimalizácia nákladov je dôležitá pre každý business model. Niektoré business modely sú však nastavené práve na minimalizáciu nákladov viac než iné. Krajnými polohami motivácie je model motivovaný nákladmi a model motivovaný hodnotou. Väčšina spoločností sa nachádza niekde medzi týmito polohami. Náklady spoločnosti môžu byť fixné, variabilné, úspory z rozsahu a úspory zo sortimentu (Osterwalder, 2012).

8. Kľúčové metriky – dopomáhajú začínajúcim spoločnostiam vo vytvorení poriadku v dátach spoločnosti. Startupy často používajú nepotrebné dáta v domnienke väčšieho prehľadu. V skutočnosti však záleží hlavne na kľúčových metrikách. Neidentifikácia vhodnej kľúčovej metriky môže viesť k ne hospodárnym činnostiam, ako je príliš skorá optimalizácia alebo vyčerpanie zdrojov pri snahe dosiahnuť nesprávny cieľ. Najskôr by sa kľúčové metriky mali týkať hodnotových metrík spoločnosti a neskôr posúvať smerom ku kľúčovým aspektom rozvoja spoločnosti. Kľúčové metriky nahradili v business modeli CANVAS stavebný prvok kľúčové zdroje (Maurya, 2020).

9. Nekalá výhoda – znamená istý druh konkurenčnej výhody alebo prekážky vstupu, ktoré sa často vyskytujú v business plánoch. Väčšina začínajúcich spoločností na začiatku žiadnu výraznú konkurenčnú výhodu nemá. Zámerom tohto stavebného prvku je neustále hľadanie a budovanie nejakej nespravodlivej výhody. Po istom čase, keď spoločnosť dosiahne už istý úspech, na trhu sa s vysokou pravdepodobnosťou objavia konkurenti. Spoločnosť preto potrebuje istý druh obrany, ktorou je práve nekalá výhoda. Tento stavebný prvok nahradzuje prvok vzťahy so zákazníkmi (Maurya, 2020).

Grafické zobrazenie plátna business modelu Lean CANVAS je uvedený na nasledujúcom obrázku. Plátno musí mať dostatočne veľký rozmer. Ide o praktický nástroj, ktorý dopomáha k vzájomnému porozumeniu, diskusii, kreativite a analýze (Maurya, 2020).

LEAN CANVAS

FIRMA:
JMÉNO:

DATUM:
VERZE:

PROBLÉMY <small>3 nejdůležitější problémy, které chcete řešit.</small>	ŘEŠENÍ <small>Jak řešit ty 3 nejdůležitější problémy?</small>	NABÍZENÁ HODNOTA <small>Jednoduše a stručně popsat, proč by to měli zákazníci zajímat.</small>	NEFÉROVÉ VÝHODY <small>Říci, co se nemá kupovat.</small>	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ <small>Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?</small>
EXISTUJÍCÍ ŘEŠENÍ <small>Jak se ty 3 problémy řeší právě teď. Kdo je konkurence?</small>	KLÍČOVÉ METRIKY <small>Co musíme měřit, abysme poznali úspěšnost?</small>	ZNÁMÉ ANALOGIE <small>Jaké jsou známé analogy k našemu produktu?</small>	MARKETINGOVÉ KANÁLY <small>Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně neefektivnější?</small>	EARLY ADOPTERS <small>Jaci jsou naši počáteční zákazníci? Charakteristika ideálních zákazníků</small>
NÁKLADY <small>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?</small>			ZDROJE PŘÍJMŮ <small>Co jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně rozdělené zdroje příjmů?</small>	

2014 | www.danielnytra.cz

Obrázok č. 3: Business model Lean CANVAS

(Zdroj: (Jak začít webový projekt, 2020))

Existujú ešte aj iné typy a rozšírenia business modelu CANVAS. Jedným z ďalších modelov je Triple Layered Business Model CANVAS, ktorý je nástrojom na skúmanie obchodného modelu zameraného na udržateľnosť inovácií. Rozširuje pôvodné plátno obchodného modelu pridaním dvoch vrstiev: environmentálnej vrstvy založenej na perspektíve životného cyklu a sociálnej vrstvy založenej na perspektíve zainteresovaných strán. Spojením troch vrstiev obchodného modelu si spoločnosť lepšie objasní, ako generuje rôzne typy hodnôt, konkrétne ekonomických, environmentálnych a sociálnych (Joyce, 2016).

1.3 Analytické a evaluačné nástroje podnikateľského plánu

Analýza je významnou súčasťou skoro každého ľudského konania a analýza je vytváraná takmer v každom ľudskom rozhodnutí. Podnikateľský plán sa taktiež vytvára na základe podložených výsledkov analýz, ktoré sú v prípade plánu viac štruktúrované a formálnejšie ako v prípade analýz každodenných rozhodnutí. Už v prvotnej fáze podnikateľského procesu je dôležitá analytická činnosť. Pre tvorbu použiteľného

podnikateľského plánu je významná analýza zámeru, ktorej výstupy nadobudnú formalizovanú podobu potrebnú nielen pre podnikateľský plán, ale aj pre následné využitie manažérskych nástrojov. Analýza zväčša prebieha cyklicky postupným a opakovaným upresňovaním, a taktiež štruktúrovaním vstupov nevyhnutných k rozhodovaniu o založení spoločnosti (Koráb, 2007).

Z dôvodu štruktúrovaného aplikovania analýz sa najčastejšie používa rozdelenie analýz vnútorných a vonkajších podmienok alebo prostredia spoločnosti. Odporúča sa využitie analytických nástrojov ako SWOT, SLEPTE, Porterov model konkurenčných síl, manažérske analytické nástroje a prípadné využitie predchádzajúcich príkladov a schém. Okrem zaistenia istej konzistencie analýzy, toto odporúčenie dopomôže aj k zníženiu rizika neprihliadnutia na niektorý z významných faktorov, ktorý by mohol ovplyvniť podnikateľský proces. Netreba však zabudnúť na fakt, že žiadny nástroj, metodika a postup nedokáže nahradiť komplexnosť ľudského rozmýšľania a uvažovania v súvislostiach a podnikateľskou kreativitou (Koráb, 2007).

Vonkajšie analýzy, v obecnom pojatí, by mali byť zamerané na odhalenie budúceho vývoja pomocou posúdenia trendov vývoja v minulosti a súčasnosti vo vonkajšom prostredí. Preto je dôležité vyjasnenie, pre aký budúci časový horizont je potrebné analýzy vonkajšieho prostredia vykonať. Tento časový horizont závisí aj na časovom horizonte formulovanej stratégie (Červený, 2014).

Každá relevantná analýza by mala byť spracovaná s ohľadom na účel použitia a jej výstupy by mali poskytovať iba informácie využiteľné pri syntéze. Každá vykonaná analýza by mala priniesť výstupy, ktoré budú použité v analýze SWOT. Ak tomu tak u niektorej z analýz nie je, daná analýza nie je relevantná (Červený, 2014).

1.3.1 Validácia obchodného modelu

Najrýchlejším spôsobom pre spoločnosť, ako sa môže niečo dozvedieť, je komunikácia so zákazníkmi. Väčšina spoločností, v prípade, že sa potrebujú niečo dozvedieť, vytvoria verejný prieskum, alebo sa zamerajú na skupiny respondentov. Môže sa zdať, že zameranie sa na tieto verejné prieskumy a skupiny respondentov môže byť efektívnejšie ako rozhovory so zákazníkmi, no v prvok kroku, by sa s nimi začať nemalo.

Je to z dôvodu, že pri prieskumoch je potrebné mať jasne určenú oblasť otázok, ktorú je náročné v prvotnej fáze určiť. Rozhovory so zákazníkmi umožňujú detailnejšie zachytenie pripomienok zákazníkov a aj oblastí, na ktoré spoločnosť pozabudla. Rozhovory dávajú spoločnostiam priestor na poznanie skutočností, ktoré boli pre spoločnosti nepoznané. Prieskumy majú taktiež tendenciu získavania informácií od zákazníka, ktoré spoločnosť chce získať a nie sú tak veľmi objektívne. Taktiež pri rozhovoroch je možné pozorovanie neverbálnej komunikácie zákazníka, ktoré prináša ďalšie hodnotné informácie od zákazníka (Maurya, 2016).

Prieskumy sú vhodnými metódami overenia informácií získaných prostredníctvom rozhovorov. Ide o dvojfázové overovanie získaných informácií. Rozhovor so zákazníkmi je jednou z kvalitatívnych foriem validácie obchodného modelu, ktorá je účinná pri odhaľovaní dôležitých poznatkov v prospech alebo naopak v neprospech hypotéz pri využití adekvátnej veľkosti vzorky. Po predbežnom overení hypotéz, môže spoločnosť vytvoriť prieskum na základe získaných informácií. Cieľom tohto prieskumu je kvantitatívne overenie informácií aj z hľadiska ich štatistickej významnosti (Maurya, 2016).

Je nutné, aby si spoločnosť uvedomila, že rozhovor so zákazníkmi nie je vždy jednoduchý. Je žiadané dodržiavať určité zásady a uvedomovať si niektoré zákaznicke zásady chovania sa. Spoločnosť si musí určiť kanál, prostredníctvom ktorého bude oslovovať a hľadať potencionálnych zákazníkov (Maurya, 2016).

Validácia obchodného modelu pomocou rozhovorov so zákazníkmi začína rozhovormi o probléme. Zmyslom rozhovorov o probléme je validácia stanovenej hypotézy o potrebe/probléme a zákazníckom segmente. Dôležité je získanie informácií, ktoré dopomôžu k vymedzeniu a pochopeniu problému s nadväznosťou na informácie o danom zákazníckom segmente (Maurya, 2016).

Druhou fázou sú rozhovory o riešení. Je potrebné otestovanie zákazníckych, produktových a tržných rizík. Teda zistenie prvotných užívateľov, spôsob riešenia ich problémov a vymedzenie tokov príjmov. Je vhodné sa zamyslieť, či spoločnosť pozná naozaj problém, ktorý sa oplatí riešiť. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne daný problém riešiť prostredníctvom nejakého produktu, je potrebné daný produkt na zákazníkoch

otestovať. V nadväznosti prebehne aj testovanie cenového modelu spoločnosti (Maurya, 2016).

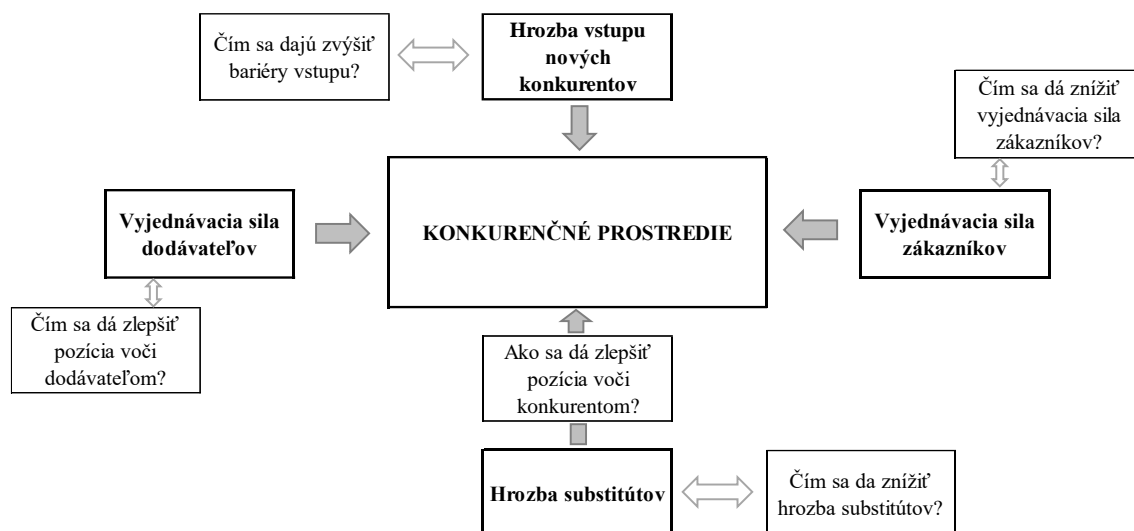
Ďalšou fázou je príprava spoločnosti na meranie. Aj napriek kvalitatívnej identifikácii trhu je potrebné stanovenie akčných metrík, vďaka ktorým je možná vizualizácia a meranie životného cyklu zákazníka spoločnosti. Spoločnosť si v tejto fáze vytvára taktiež metriky spojené s testovaním produktu. Spoločnosť by sa mala snažiť o získanie spätnej väzby od zákazníkov, ktorú využije pri zdokonaľovaní svojho produktu (Maurya, 2016).

Poslednou fázou validácie obchodného modelu je kvantitatívne meranie naplnenia potreby trhu produktom spoločnosti. Potrebným krokom je identifikácia vhodnej metriky. Po identifikácii môže spoločnosť začať systematicky iterovať do bodu, keď sa naplnia potreby trhu. Spoločnosť potom môže riešiť otázky naplňania stanovených príjmov, určovanie metód rastu a iných faktorov pôsobenia spoločnosti na danom trhu (Maurya, 2016).

1.3.2 Analýza odborového prostredia pomocou Porterovho modelu

Porterova analýza odvetvia alebo Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia slúži hlavne na zmapovanie konkurenčnej pozície spoločnosti v danom odvetví. Model poukazuje na príležitosti a hrozby, ktoré by mohli pozíciu spoločnosti na trhu zlepšiť, alebo naopak zhoršiť. Ide o rámec pre skúmanie existujúcich, ale aj potencionálnych konkurentov. Porterova analýza skúma odborové prostredie v rôznych oblastiach, avšak uvádza sa pôsobenie nasledujúcich piatich hlavných obecných faktorov alebo síl:

- ◁ vyjednávacía sila zákazníkov,
- ◁ vyjednávacía sila dodávateľov,
- ◁ hrozba vstupu nových konkurentov,
- ◁ hrozba substitútov,
- ◁ rivalita spoločností pôsobiacich na danom trhu (Koráb, 2005; Šiman, 2010; Červený, 2014; Koráb, 2007).



Obrázok č. 4:Porterov model konkurenčného prostredia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Keřkovský, 2006))

Nie je podmienkou, aby všetky uvedené prvky v Porterovom modeli ovplyvňovali spoločnosť. Jednotlivé sily sa môžu v závislosti na čase meniť (Červený, 2014).

Ako každá analýza vonkajšieho prostredia, tak aj Porterova, by mala byť zameraná na budúcnosť. Neskúma iba prostredie, aké bolo v minulosti, alebo je v súčasnosti, ale taktiež ako sa bude prostredie vyvíjať v celom časovom horizonte stratégie (Červený, 2014).

Vyjednávacia sila zákazníkov – zahŕňa mieru, akou zákazníci rozhodujú o cene, informovanosť zákazníkov spoločnosti o ponukách a mieru udržateľnosti zákazníkov. Zákazníci sa snažia znižovať ceny produktov a služieb, ktoré dopytujú a taktiež žiadajú vyššiu kvalitu. Čím vyššia je vyjednávacia sila zákazníkov, tým sú zákazníci vo väčšej miere rozhodovať o cene. Faktormi, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu silu zákazníkov sú:

- ◁ zákazník je významným odberateľom spoločnosti,
- ◁ zákazník môže ľahko zmeniť dodávateľa,
- ◁ nešpecializovaný produkt/služba – ľahká zámena za substitút,
- ◁ zákazníci sú cenovo veľmi citliví,
- ◁ kvalita nie je veľmi podstatná (Tyll, 2014; Červený, 2014).

Vyjednávacia sila dodávateľov – závisí na schopnosti dodávateľov manipulovať s cenou ponúkaných produktov/služieb. Táto skutočnosť je úzko spätá aj s počtom

dodávateľov na trhu, od ktorých môže spoločnosť odoberať dané produkty alebo služby. Vyjednávacía sila umožňuje manipuláciu dodávateľom nielen s cenou, ale aj kvalitou. Faktormi, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu silu dodávateľov sú:

- ◁ náročnosť zmeny dodávateľa,
- ◁ malá veľkosť spoločnosti oproti dodávateľovi – spoločnosť je pre dodávateľa nevýznamná,
- ◁ spoločnosť nedokáže uskutočniť spätnú integráciu,
- ◁ zákazník nedisponuje dostatočnou informovanosťou o druhých dodávateľoch,
- ◁ neexistencia substitútov,
- ◁ zákazník je závislý na cene alebo na kvalite daného produktu/služby od niektorého dodávateľa (Tyll, 2014; Červený, 2014).

Hrozba vstupu nových konkurentov – závisí od atraktivity odvetvia. Atraktivita odvetvia závisí od dosahovaného zisku, budúceho vývoja trhu, úrovne aktuálnej konkurencie, náročnosti vstupu na trh. Faktormi zvyšujúcimi hrozbu vstupu nových konkurentov na trh sú:

- ◁ odvetvie s väčším počtom podobne silných konkurentov,
- ◁ nízke fixné náklady a aj celkové investície spojené so vstupom do odvetvia,
- ◁ produkty nie sú vzájomne diferencované,
- ◁ odvetvie nie je založené na úsporách z rozsahu,
- ◁ žiadny konkurent nemá významné nákladové alebo iné výhody (Koráb, 2007; Červený, 2014).

Hrozba substitútov – predstavuje ohrozenie produktov/služieb danej spoločnosti na trhu inými, veľmi podobnými produktami, ktoré dokážu produkty spoločnosti nahradiť. Faktormi zvyšujúcimi hrozbu substitútov sú:

- ◁ úžitková hodnota substitútov je zrovnateľná, avšak konkurent vyrába a predáva za nižšie náklady,
- ◁ spoločnosti podstatne zvyšujú ponuku substitútov,
- ◁ náklady zákazníka na zmenu produktu spoločnosti za substitút (Koráb, 2007; Červený, 2014).

Rivalita spoločností pôsobiacich na danom trhu – prebieha, ak jednotlivé spoločnosti podnikajú v rovnakom odvetví, s rovnakými alebo podobnými produktami. Faktory, od ktorých sa odvíja celková rivalita v odvetví sú:

- ◁ daný trh rastie alebo upadá,
- ◁ ide o pomerne nové alebo v budúcnosti lukratívne odvetvie,
- ◁ vysoké fixné náklady vynucujú naplňovať maximálne výrobné kapacity,
- ◁ existencia opakujúcich sa alebo nadmieru nadbytočných výrobných kapacít,
- ◁ malá ziskovosť odvetvia (Koráb, 2007; Červený, 2014).

1.3.3 Analýza vonkajšieho prostredia pomocou metódy SLEPTE

Každá spoločnosť je obklopená prostredím, ktoré má na ňu vplyv a vplýva na jej chovanie. Spoločnosť by mala dobre poznať svoje vonkajšie prostredie, pretože toto prostredie predstavuje príležitostí a hrozby spoločnosti. Toto prostredie v podstate spoločnosť môže len veľmi ťažko ovplyvňovať. Každá zo spoločností vníma toto prostredie na základe iných podmienok a okolností a prináša iné dopady. Spoločnosť by mala analyzovať jej vonkajšie prostredie, vývojové trendy a využiť výstupy pre úspešný rozvoj spoločnosti (Veber, 2008).

Vývojové trendy jednotlivých oblastí vonkajšieho prostredia sa identifikujú po zhodnotení vývojových trendov v minulosti a súčasnosti. Na základe ich zhodnotenia sa predikuje budúci trend a spoločnosť zhodnotí, či je tento vývojový trend u danej oblasti príležitosťou alebo hrozbou. Hlavnými oblasťami analýzy vonkajšieho prostredia sú (Červený, 2014):

Sociálne/spoločenské faktory – ovplyvňujú podnikateľskú činnosť spoločnosti prostredníctvom nasledujúcich aspektov:

- ◁ kultúrne trendy, akými je zdravý životný štýl, konzumný štýl života a pod.,
- ◁ životná úroveň a jej zmeny,
- ◁ demografické faktory a štruktúra populácie,
- ◁ spoločensko-politický systém a napätie v spoločnosti,
- ◁ hodnotové zoradenie a postoj ľudí, hlavne v oblasti spoločnosti,

◁ situácia na trhu práce (Červený, 2014; Šiman, 2010).

Legislatívne faktory – určujú prostredie a podmienky podnikateľskej činnosti spoločností prostredníctvom rôznych zákonov, predpisov, vyhlášok a nariadeniami vlády. Tieto legislatívne náležitosti určujú prípustný spôsob chovania spoločnosti. Analýza dodržovania platných legislatívnych náležitostí by malo byť detailne spracované analýzou interného prostredia spoločnosti, nakoľko nevedomé porušovanie zákonov neospravedlňuje spoločnosť k jej danému konaniu. V tejto oblasti SLEPTE analýzy je najmä potrebné predvídanie vývoju právnych noriem, ktoré sa dotýkajú činnosti spoločnosti. Na základe týchto predpokladov je potrebné určenie príležitostí a hrozieb z nich vyplývajúcich. Do analýzy by mali byť zahrnuté faktory miery komplikovanosti pracovného systému, pracovné právo, obchodné právo, ochrana hospodárskej súťaže, ochrana spotrebiteľa, ochrana životného prostredia a vymáhateľnosť práva (Koráb, 2007; Červený, 2014; Šiman, 2010).

Ekonomické faktory – ovplyvňujú spoločnosť prostredníctvom súčasného stavu a budúceho vývoju ekonomiky. Faktory, ktoré ovplyvňujú ekonomiku sú:

- ◁ štádium hospodárskeho cyklu domácej a aj svetovej ekonomiky,
- ◁ politická situácia a jej vplyv na ekonomiku,
- ◁ hospodárska politika vlády,
- ◁ monetárna a fiškálna politika štátu,
- ◁ miera inflácie, prípadne iných javov,
- ◁ situácia na kapitálovom trhu (Červený, 2014; Šiman, 2010).

Každý z vyššie uvedených faktorov môže ovplyvňovať dosahovanie strategických cieľov spoločnosti v pozitívnom, ale aj negatívnom smere. Je potrebné určiť významnosť pôsobenia daného faktoru pre spoločnosť a priradiť ich jednotlivé dopady na trh produktov a služieb a na trh výrobných faktorov (Červený, 2014).

Politické faktory – ovplyvňujú ako ekonomickú situáciu danej krajiny, tak aj podmienky pre podnikanie, nakoľko sú tieto oblasti úzko prepojené. V oblasti politických faktorov sa odráža aj vplyv záujmov členov politických strán z koalície, ale aj z opozície. Na podnikateľskú činnosť spoločností má vplyv aj komunálna politika a lobbying. Je nutné

analyzovať politické trendy a postoje politických strán k podnikaniu. Analýza zohľadňuje prieskumy preferencií politických strán (Koráb, 2007; Červený, 2014; Šiman, 2010).

Technologické faktory – tvoria takisto možné príležitosti alebo hrozby pre spoločnosť. Analýza technologických faktorov je podstatná z dôvodu identifikácie aktuálnej a perspektívnej dostupnosti technológií. Skúma previazanosť vedy a praxe. Analýza skúma napríklad nasledujúce faktory:

- ◁ nové technológie, ktoré by spoločnosť mohla využiť z rôznych hľadísk,
- ◁ nové informačné a komunikačné technológie,
- ◁ modernizácia technológie za účelom zvýšenia ekologickosti,
- ◁ technológie pre zvýšenie bezpečnosti práce (Červený, 2014; Šiman, 2010).

Ekologické faktory – sa týkajú prevažne spoločností, ktoré nejakým spôsobom zasahujú do životného prostredia. Ekologický prístup spoločnosti môže spoločnosť využiť v dnešnej dobe aj za účelom propagácie. Spoločnosť musí analyzovať všetky faktory, ktoré ovplyvňujú prírodné a klimatické vplyvy, lokálne zvyky a regulácie spojené s ochranou životného prostredia (Šiman, 2010; Grasseová, 2012).

Výstupy jednotlivých oblastí SLEPTE analýzy vonkajšieho prostredia vstupujú do SWOT analýzy v podobe príležitostí a hrozieb spoločnosti (Kalouda, 2017).

1.3.4 Analýza vlastných zdrojov a schopností

Za účelom identifikácie silných a slabých stránok spoločnosti sa používa analýza vnútorného prostredia. Existuje mnoho metód interných analýz, avšak pre začínajúcu spoločnosť je najprístupnejšie teoretické zhodnotenie dostupných zdrojov a schopností (Koráb, 2007).

Analýza vlastných zdrojov a schopností začínajúcej spoločnosti počína zhodnotením ponúkaného produktu (výrobku alebo služby). Produkt by mal spĺňať požiadavky zákazníkov spoločnosti. Ďalším krokom je zhodnotenie dostupnosti zdrojov, kľúčových aktivít a schopností podnikateľa (Koráb, 2007).

Zdroje pre podnikanie predstavujú spôsob zaistenia vytvorenia produktu spoločnosti a jeho transformáciu na výnosy a zisk. Toto zaistenie požaduje identifikáciu potrebných zdrojov, objasnenie disproporcie medzi zdrojmi, ktoré má spoločnosť dostupné, a medzi tými, ktoré potrebuje a je potrebné aplikovať riadenie zdrojov, za účelom ich efektívneho využitia. Spoločnosť potrebuje primárne finančné zdroje, nakoľko ostatné potrebné zdroje vie za tieto zdroje teoreticky zaobstarat'. Okrem finančných zdrojov teda potrebuje ešte hmotné, ľudské, nehmotné a nezaradené zdroje (Koráb, 2007).

Finančné zdroje – sú primárnym vlastným zdrojom spoločnosti. Je potrebné, aby spoločnosť vedela o veľkosti vlastných finančných zdrojov, o ich časovej dostupnosti, ale aj o rizikách spojených s ich investíciou do podnikania. Do súpisu finančných prostriedkov je nutné implikovať aj odhad cien vkladných hmotných a nehmotných prostriedkov a tiež aj odhad chýbajúcich finančných fondov, ktoré spoločnosť bude určitým spôsobom potrebovať naakumulovať (Koráb, 2007).

Hmotné zdroje – predstavujú fyzické zdroje, ktoré bude spoločnosť v jej činnosti potrebovať. Na začiatku je vhodné spísať do určitého zoznamu, čím spoločnosť disponuje. Po určení jednotlivých položiek je potrebné doplniť do zoznamu položky, ktoré spoločnosť bude potrebovať kúpiť, prenajať, alebo získať nejakou formou. Na základe týchto položiek bude možné zostaviť počiatočnú rozvalu. Vhodné je aj doplnenie zoznamu fyzických zdrojov o posúdenie ich parametrov užitočnosti a možného rizika z nich plynúceho (Koráb, 2007).

Ľudské zdroje – sú zvyčajne myslené ako pracovná sila zabezpečená do spoločnosti prostredníctvom trhu práce, za účelom zabezpečenia plynulého toku potrebných funkcií spoločnosti. V prípade, že spoločnosť je zakladaná viacerými osobami, je vhodné vytvoriť organizačnú štruktúru, ktorá ujasní vzťahy, role a ujasní taktiež mechanizmus finálneho rozhodovateľa, vďaka čomu z časti zabráni konfliktom vo vnútri spoločnosti. Opäť je vhodné vypísať potrebnú pracovnú silu do zoznamu s priradením predpokladaných pozícií, ktoré sa týkajú popisu náplne práce, predpokladanej osobnostnej charakteristiky a taktiež uvedenia potrebnej kvalifikácie. Ku každej pracovnej sile sa uvedie odhadovaná mesačná mzda (Koráb, 2007).

Nehmotné zdroje – obsahujú všetky zdroje, ktoré sa nedajú priradiť k hmotným, ale spoločnosť ich môže využívať k efektívnejšiemu chodu činností spoločnosti. Pre príklad patrí do tejto kategórie vlastná sieť kontaktov, renomé, certifikáty a patenty. Do tejto kategórie je možné zaradiť aj znalosti a vedomosti, ktoré môžu predstavovať silnú stránku spoločnosti (Koráb, 2007).

Nezaradené zdroje – sú zdroje spoločnosti, ktoré spoločnosť nevie zaradiť do niektorej z predošlých kategórií. Pravdepodobne by tento stav nemal nastať, ale môže sa stať, že pri analýze spoločnosť nebude vedieť priradiť napríklad občasnú nezištnú výpomoc (Koráb, 2007).

Následným krokom je identifikácia kľúčových kompetencií, oblastí, v ktorých spoločnosť presahuje konkurenciu. Spoločnosť môže disponovať predošlými skúsenosťami v danej oblasti, špeciálnou technológiou alebo službou, ktorá by tvorila výhodu nad konkurenciou. Výstupy z analýzy vlastných zdrojov a schopností tvoria identifikáciu silných a slabých stránok spoločnosti. Spojením s predošlými analýzami, vzniknú potrebné podklady pre SWOT analýzu (Koráb, 2007).

1.3.5 Identifikácia a zhodnotenie rizík podľa metodiky RIPRAN

V strategickom projekte sa pod pojmom riziko rozumie neistý prípad alebo možná situácia, ktorá by mohla mať negatívny dopad na úspešnosť celkového projektu alebo jeho častí. Riziká sa vyskytujú v každom projekte v nezávislosti na odbore podnikania. Riadenie rizík je jedna z dôležitých činností, ktorá vytvára systematický prístup k procesu na rozdiel od intuitívneho prístupu (Máchal, 2015).

RIPRAN je metóda na identifikáciu rizík, ktoré by mohli nejakým spôsobom negatívne vplývať na celý podnikateľský plán. Metóda RIPRAN je účinná vďaka tomu, že prepája jednotlivé riziká s danou situáciou. Metóda vychádza z analýz vonkajšieho, ale aj vnútorného prostredia spoločnosti (Doležal, 2012; Máchal, 2015).

Metóda RIPRAN sa skladá zo štyroch základných krokov:

1. identifikácia nebezpečia projektu,
2. kvantifikácia rizík projektu,

3. reakcie na riziká projektu,

4. celkové posúdenie rizík v projekte (Máchal, 2015).

1. Identifikácia nebezpečia projektu

V tomto kroku dochádza k identifikácii nebezpečia pomocou zostavenia zoznamu, ktorý by mal mať tabuľkovú formu. V tabuľke je uvedená hrozba a jej scenár, ktorý môže nastať pri danej hrozbe. Hrozba vyjadruje istý stav nebezpečia a scenár predstavuje iba nejaký vývojový dej, ku ktorému môže dôjsť, ak sa vyskytne daná hrozba. Hrozba je akousi príčinou scenára (Doležal, 2012; Máchal, 2015).

Tabuľka č. 3: Metóda RIPRAN - 1. krok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Doležal, 2012))

Poradové č. rizika	Hrozba	Scenár	Poznámky
1.			
2.			

2. Kvantifikácia rizík projektu

V druhom kroku je použité kvantifikovanie a číselné vyjadrenie rizika. Ku každému riziku sa pripojí pravdepodobnosť výskytu jeho scenára, hodnotu dopadu daného scenára a výslednú hodnotu rizika v menových jednotkách (Doležal, 2012; Koráb, 2007). Výsledná hodnota rizika sa podľa Doležala vyjadruje ako:

$$\text{Výsledná hodnota rizika} = \text{Pravdepodobnosť scenára} \cdot \text{Hodnota dopadu}$$

Tabuľka č. 4: Metóda RIPRAN – 2. krok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Doležal, 2012))

Poradové č. rizika	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť scenára	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.					
2.					

Hodnotenie kvantifikácie umožňuje metóda RIPRAN aj v podobe slovného hodnotenia.

Čo sa týka kvantifikácie pravdepodobnosti, slovné hodnotenie je nasledovné:

- ◁ vysoká pravdepodobnosť – VP – 33 – 100 %,
- ◁ stredná pravdepodobnosť – SP – 10 – 33 %,
- ◁ nízka pravdepodobnosť – NP – 0 – 10 % (Doležal, 2012).

Čo sa týka hodnôt nepriaznivého dopadu na projekt, hodnotí sa ako:

- ◁ veľký nepriaznivý dopad – VD – ohrozenie cieľa projektu, koncového termínu, škoda viac ako 20% z hodnoty rozpočtu,
- ◁ stredný nepriaznivý dopad – SD – ohrozenie termínu, nákladov, zdrojov čiastkovej činnosti, žiaduci mimoriadny akčný zásah do plánu projektu, škoda od 0,51 – 19,5 % z rozpočtu,
- ◁ malý nepriaznivý dopad – MD – dopad žiaduci určitý zásah do plánu projektu, škoda do 0,5 % rozpočtu.

Na základe kombinácií pravdepodobností výskytu a nepriaznivých dopadov sú hodnoty rizika ohodnotené podľa tabuľky č. 5 (Doležal, 2012).

Tabuľka č. 5: Metóda RIPRAN - 2. krok - slovné hodnotenie

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Doležal, 2012))

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)
SP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)
NP	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)

3. Reakcie na riziká projektu

V treťom kroku RIPRAN metódy sa vytvárajú a navrhujú opatrenia, ktoré by mali pomôcť znížiť hodnotu rizika na prijateľnejšiu úroveň (Doležal, 2012; Máchal, 2015).

Tabuľka č. 6: Metóda RIPRAN - 3. krok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Doležal, 2012))

Poradové č. rizika	Návrh opatrení	Š Predpokladané náklady Š Termín realizácie opatrenia Š Vlastník rizika	Nová hodnota zníženého rizika
1.			
2.			

4. Celkové posúdenie rizík v projekte

V poslednom kroku metódy RIPRAN sa prehodnocuje celková hodnota rizika a vyhodnotí sa rizikovosť celého projektu. Na základe týchto vyhodnotení sa určí, či je daný projekt možné realizovať. Ak hodnota rizika je príliš veľká, je tento problém prenášaný na vyššiu úroveň riadenia (Doležal, 2012).

Účelom riadenia rizík je v dostatočnom predstihu vedieť o zdrojoch možných škôd a prostredníctvom aktívnej práce s rizikom, limitovať pravdepodobnosť rizík a veľkosť ich dopadu na pozorovanú skupinu záujmov na akceptovateľnú hodnotu, vďaka aplikovaniu preventívnych opatrení. Ak dôjde k realizácii rizík, je nutné mať v predstihu nachystaný súbor korekčných opatrení, ktoré by zmiernili reálnu škodu (Máchal, 2015).

1.4 SWOT analýza so zhodnotením podľa EFE a IFE matíc

SWOT analýza je univerzálna analytická technika zaoberajúca sa zhodnotením vnútorným a vonkajším faktorov. Ide o zakončenie prevedených analýz, kde prostredníctvom výstupov z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia, prebehne celkový súhrn analýz. Táto analýza rozdeľuje výstupy vnútorných analýz na silné a slabé stránky, a výstupy analýzy vonkajšieho prostredia na príležitosti a hrozby. SWOT analýza sa môže ale použiť aj ako samostatný analytický nástroj, ktorý analyzuje silné a slabé stránky a príležitosti a hrozby analyzovanej oblasti (Máchal, 2015; Červený, 2014).

Silné a slabé stránky spoločnosti sú interné faktory, ktoré môže spoločnosť ovplyvňovať a z časti preberať nad nimi kontrolu. Príležitosti a hrozby spoločnosti predstavujú externé vplyvy, ktoré spoločnosť nevie priamo ovplyvňovať. Spoločnosť môže na dané

príležitosti a hrozby reagovať a prispôsobovať sa im. Môže sa stať, že výsledok vnútornej analýzy bude predstavovať pre spoločnosť príležitosť alebo hrozbu (Koráb, 2007).

Forma SWOT matice, do ktorej sú zapisované výsledky analýz, nie je kľúčová. Je podstatné, aby boli použité len výstupy, ktoré sú podstatné pre podnikateľskú činnosť spoločnosti. Výstup SWOT analýzy by mal byť dôveryhodný, čo znamená, že do neho musia taktiež vstupovať dôveryhodné vstupy. Analýza by mala prebiehať v podmienkach objektivity a nemala by závisieť len na subjektívnom pohľade sprostredkovateľa analýzy. Analýza SWOT dopomáha aj k efektívnej identifikácii rizík, ktoré by na základe bežných dokumentov nebolo možné identifikovať. Dôležitým prívlastkom SWOT analýzy je jej relevantnosť. Možné grafické zobrazenie SWOT analýzy je uvedené v nasledujúcom obrázku č. 5 (Máchal, 2015; Červený, 2014; Koráb, 2007).

S Silné stránky	W Slabé stránky
-	-
-	-
-	-
-	-
O Príležitosti	T Hrozby
-	-
-	-
-	-
-	-

Obrázok č. 5: Doporučené grafické znázornenie SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Červený, 2014))

Je niekoľko spôsobov hodnotenia SWOT matice. Jednou z nich je hodnotenie faktorov externej analýzy podľa EFE a hodnotenie faktorov vnútornej analýzy podľa IFE (Fotr, 2012).

Matica EFE

Matica EFE vyberá a hodnotí externé faktory SWOT analýzy, príležitosti a hrozby, na základe ich vplyvu na strategický zámer spoločnosti. Spracovanie matice EFE pozostáva z piatich nasledujúcich krokov:

1. uvedenie analyzovaných príležitostí a hrozieb oddelene do tabuľky,
 - 1a. možnosť výberu rovnakého počtu príležitostí a hrozieb, ale táto podmienka nie je nutná,
2. priradenie váhy, podľa dôležitosti, ku jednotlivým faktorom v rozmedzí 0 – 1, kde súčet váh je rovný 1, ako pre príležitosti, tak aj pre hrozby,
3. ďalším krokom je priradenie hodnotenia k jednotlivým faktorom rizika vzhľadom na ich stupni vplyvu na stratégiu spoločnosti na stupnici od 1 – 4, od najmenšieho vplyvu po najväčší,
4. na základe vynásobenia váhy a stupňa vplyvu sa určí vážené ohodnotenie jednotlivých faktorov,
5. prostredníctvom súčtu vážených ohodnotení faktorov sa vyjadrí celkové vážené ohodnotenie (Fotr, 2012; Shahbandarzadeh, 2007).

Tabuľka č. 7: Matica EFE

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Fotr, 2012))

SWOT kategórie	Váha podľa dôležitosti	Hodnotenie vplyvu na stratégiu	Vážené ohodnotenie	Celkové vážené ohodnotenie
O1	Súčet váh = 1	1 – 4	$V*H$	Σ vážené ohodnotenie (1 – 4)
O2		1 – 4	$V*H$	
O3		1 – 4	$V*H$	
T1	Súčet váh = 1	1 – 4	$V*H$	Σ vážené ohodnotenie (1 – 4)
T2		1 – 4	$V*H$	
T3		1 – 4	$V*H$	

Matica IFE

Matica IFE vyberá a hodnotí interné faktory SWOT analýzy, silné a slabé stránky, na základe ich vplyvu na strategický zámer spoločnosti. Spracovanie matice IFE pozostáva z piatich nasledujúcich krokov, ktoré sú takmer totožné s krokmi matice EFE:

1. uvedenie analyzovaných silných a slabých stránok taktiež oddelene do tabuľky,
 - 1a. možnosť výberu rovnakého počtu silných a slabých stránok, ale táto podmienka tiež nie je nutná,
2. priradenie váhy, podľa dôležitosti, ku jednotlivým faktorom v rozmedzí 0 – 1, kde súčet váh je rovný 1, ako pre silné stránky, tak aj pre slabé stránky,
3. ďalším krokom je priradenie hodnotenia k jednotlivým interným faktorom vzhľadom na ich stupni vplyvu na stratégiu spoločnosti na stupnici od 1 – 4, od najmenšieho vplyvu po najväčší,
4. na základe vynásobenia váhy a stupňa vplyvu sa určí vážené ohodnotenie jednotlivých faktorov,
5. prostredníctvom súčtu vážených ohodnotení faktorov sa vyjadrí celkové vážené ohodnotenie (Fotr, 2012; Shahbandarzadeh, 2007).

Tabuľka č. 8: Matica IFE

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Fotr, 2012))

SWOT kategórie	Váha podľa dôležitosti	Hodnotenie vplyvu na stratégiu	Vážené ohodnotenie	Celkové vážené ohodnotenie
S1	Súčet váh = 1	1 – 4	$V*H$	Σ vážené ohodnotenie (1 – 4)
S2		1 – 4	$V*H$	
S3		1 – 4	$V*H$	
W1	Súčet váh = 1	1 – 4	$V*H$	Σ vážené ohodnotenie (1 – 4)
W2		1 – 4	$V*H$	
W3		1 – 4	$V*H$	

Výstupom SWOT analýzy by mal byť prehľad silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti. Výstupom by malo byť vytvorenie odporučených prístupov, ktorými sú stratégie S-O, W-O, S-T a W-T (Veber, 2008).

Stratégia S-O je ofenzívnou stratégiou, ktorú spoločnosť volí prevažne v prípadoch, kedy jej silné stránky prevládajú nad slabými stránkami a taktiež jej príležitosti prevládajú nad hrozbami, čo je možné identifikovať z IFE a EFE matíc. Táto stratégia býva označovaná aj ako MAXI-MAXI. Túto stratégiu volia spoločnosti napríklad pri lacnejšom cudzom kapitále alebo keď je vstup nových konkurentov na trh obmedzený (Fotr, 2012; Alamanda, 2007).

Stratégia W-O je stratégiou spojenectva, ktorú spoločnosť zvolí v prípade, keď jej slabé stránky prevyšujú silné, avšak sa nachádza na atraktívnom trhu. Tieto interné faktory však spoločnosť môže zmeniť. Táto stratégia býva označovaná aj ako MINI-MAXI. Táto stratégia môže byť aplikovaná na podieľanie sa na príležitostiach s inou vybranou spoločnosťou, čo sa prejaví na potencionálnom zvýšení tržieb v nových segmentoch trhu (Fotr, 2012; Alamanda, 2007).

Stratégia S-T je defenzívnou stratégiou, ktorú spoločnosť volí v prípade, že sa silné stránky spoločnosti prevládajú nad slabými, avšak nenachádza sa v najpriaznivejšom prostredí. Spoločnosť sa snaží pomocou využitia silných stránok eliminovať hrozby spoločnosti. Táto stratégia býva označovaná aj ako MAXI-MINI. Túto stratégiu spoločnosť aplikuje napríklad pre odstránenie možných výpadkov tržieb prostredníctvom zníženia prevádzkových nákladov (Fotr, 2012; Alamanda, 2007).

Stratégia W-T je stratégiou úniku alebo likvidácie, ktorú spoločnosť musí voliť, ak v internom prostredí prevládajú jej slabé stránky a taktiež sa nachádza na neatraktívnom trhu. Táto stratégia býva označovaná aj ako MINI-MINI. Ak sa spoločnosť nachádza v tejto situácii, je vhodné, aby sa spoločnosť situovala na iný trh, našla si partnera, ktorý by jej pomohol v odstránení niektorých z prekážok, alebo aby ukončila svoju podnikateľskú činnosť (Fotr, 2012; Alamanda, 2007).

Jednotlivé hodnoty z IFE a EFE matice sa zachytávajú do pomocou karteziánskej sústavy do IE matice, ktorá rozdeľuje plochu na deväť častí podľa odporúčaní spoločnosti

(Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix, 2018).

Tabuľka č. 9: IE matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix, 2018))

		Skóre z IFE			
		4.0	3.0	2.0	1.0
Skóre z EFE	4.0	1. Rast Koncentrácia prostredníctvom vertikálnej integrácie	2. Rast Koncentrácia prostredníctvom horizontálnej integrácie	3. Zníženie výdajov Reštrukturalizácia	
	3.0	4. Stabilita Pozor na stabilitu	5. Rast Koncentrácia prostredníctvom horizontálnej stability	6. Zníženie výdajov Čiastočné ukončenie činnosti	
	2.0	7. Rast Udržanie a posilnenie	8. Rast Diverzifikovaný konglomerát	9. Zníženie výdajov Ukončenie činnosti	
	1.0				

1.4.1 Vhodné stratégie vstupu na trh pre začínajúce alebo malé spoločnosti

Malé alebo začínajúce spoločnosti zvyčajne vyberajú niektorú z nasledujúcich stratégií:

- ◁ stratégia koncentrácie na vybraný tržný segment,
- ◁ stratégia diferenciácie,
- ◁ stratégia diverzifikácie,
- ◁ stratégia kooperácie (Veber, 2012).

Stratégiu koncentrácie na vybraný tržný segment si vyberajú začínajúce spoločnosti pomerne často. Malé spoločnosti veľmi ťažko môžu konkurovať veľkým a silným spoločnostiam na najrozsiahlejších tržných segmentoch. Preto by sa mali zamerať

na úzko a presne špecifikované segmenty, ktoré sú pre veľké spoločnosti z rôznych hľadísk nezaujímavé. Preto existujú na trhu tieto tržné medzery, na ktorých môžu malé alebo začínajúce spoločnosti uspieť. Najťažšou stránkou tejto stratégie je identifikácia týchto tržných medzier. Spoločnosti zvyčajne volia postup odpovedajúci metóde pokus-omyl, nakoľko malé množstvo začínajúcich spoločností dokáže hneď uspokojiť svojou ponukou vybranú skupinu zákazníkov (Veber, 2012).

Stratégiu diferenciácie si volia spoločnosti prevažne, keď dokážu konkurovať kvalitou. Kvalitou sa rozumie z pohľadu zákazníka a nie z pohľadu danej spoločnosti. Cieľ stratégie diferenciácie je založený na odlíšení sa od konkurencie. Taktiež spoločnosti dokážu ponúknuť zákazníkovi niečo navyše alebo niečo iné, vďaka čomu sa zákazník stáva lojálny. Kvalita ponúkaných produktov nie je len samotná vlastnosť produktu, ale je potrebné, aby spoločnosť poskytovala aj kvalitnú komunikáciu so zákazníkmi a celkovo, aby uspokojovala zákaznícke požiadavky. Nakoľko začínajúce spoločnosti sú prevažne malej veľkosti, dokážu udržiavať so zákazníkmi úzky kontakt, čo by pre tieto spoločnosti malo byť samozrejmosťou (Veber, 2012).

Stratégiu diverzifikácie si volia začínajúce spoločnosti zriedkavo, avšak niektoré spoločnosti si ju volia aj napriek istým rizikám spojeným s touto stratégiou. Spoločnosti si ju volia z dôvodu nedostatočnej stability niektorých trhov, na úkor čoho sú nútené viesť svoju podnikateľskú činnosť na rôznych tržných segmentoch, z dôvodu zvýšení šanci na úspech. Spoločnosti tak znižujú riziká spojené s rastom konkurencie. Pri stratégii dochádza k presunu zdrojov spoločnosti na odlišnú oblasť od počiatočnej oblasti. Spoločnosti majú niekoľko možností, ako túto stratégiu naplniť, napríklad nákupom licencií, vlastnými silami, získaním iných spoločností alebo spoločnou fúziou s nimi. Aby nebola táto stratégia priveľmi nákladná pre spoločnosť, je nutné, aby dané oblasti podnikateľskej činnosti dobre poznala a disponovala kontaktmi v týchto oblastiach (Veber, 2012).

Stratégiu kooperácie volia malé alebo začínajúce spoločnosti, ktorých vlastnosti nie sú dostačujúce na dosiahnutie individuálneho úspechu. Voľba tejto stratégie zvyšuje možnosti odstránenia niektorých z prekážok efektívnej činnosti spojených s obmedzenými finančnými alebo ľudskými zdrojmi. Kooperácia môže nastať medzi spoločnosťami bez ohľadu na to, či si konkurujú alebo nie. Ak si spoločnosti

nekonkurujú, väčšinou ide o kooperáciu, keď ponuky spoločností tvoria komplementárne produkty. V prípade kooperácie, musia byť všetky zainteresované strany presvedčené, že daná kooperácia im niečo prinesie. Významným spúšťačom možnosti kooperácie môže byť štát alebo obec (Veber, 2012).

1.5 Podnikateľský plán a jeho štruktúra

Podnikateľský plán je pre spoločnosť veľmi dôležitým dokumentom, ktorý nie je potrebný len pred zahájením podnikateľskej činnosti, ale aj v jej procese. Podnikateľský plán tvorí základný dokument, vďaka čomu je spoločnosť schopná stanoviť ciele svojej podnikateľskej činnosti a spôsoby ich dosiahnutia. Podnikateľský plán je písomný dokument, v ktorom sú uvedené všetky významné vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré sa vzťahujú k založeniu, rozbehu a chodu spoločnosti (Koráb, 2005).

Podnikateľský plán je podstatným materiálom pri komunikácii s externými subjektami. Jeho príprava predstavuje pre spoločnosť možnosť identifikácie príležitostí a hrozieb, čo spoločnosť môže ďalej využiť. Vďaka podnikateľskému plánu spoločnosť môže identifikovať chybnú úvahu o vývoji podniku, čo predstavuje nižšie náklady, ako keby to spoločnosť zistila v podnikateľskej praxi. Podnikateľský plán je prínosom pre spoločnosť z hľadiska chovania a motivácie zamestnancov, vďaka podpore vzťahov medzi vedením spoločnosti a zamestnancami (Šiman, 2010).

Poskytuje porovnanie podnikateľského plánu s realitou, a v prípade, že sa odlišujú, poukázať na miesto, rozsah a dôvod tejto skutočnosti. Podnikateľský plán taktiež spoločnosti dopomáha v plánovaní výdajov, čo pre spoločnosť predstavuje vyjednanie lepších podmienok od dodávateľov alebo bankových subjektov. Podnikateľský plán tiež poukáže na skutočnosť, či sa podniku darí alebo nie. Zhodnocuje súčasný stav, plánovaný stav a spôsob, ako sa spoločnosť dostane od súčasného po plánovaný stav (Koráb, 2007; Koráb, 2005).

Podnikateľský plán podáva dôležité informácie hlavne pre:

- ◁ majiteľov podniku – vízia a ciele spoločnosti, stratégia a spôsob dosiahnutia s následnou kontrolou,
- ◁ management spoločnosti – nástroj pre riadenie podniku,

- ◁ banky – podklad pre stanovenie bonity,
- ◁ investorov – rozhodovanie o dlhodobom investovaní kapitálu, predpokladaný výnos v podmienkach rizika (Šiman, 2010).

Pri posúdení štruktúry plánov uvádzanej v literatúre so skúsenosťami z praxe je možné uviesť, že podnikateľský plán sa skladá z následne uvedených základných častí.

Titulná strana

Titulná strana popisuje stručný obsah podnikateľského plánu. Na tejto strane sú uvedené základné informácie o spoločnosti, ako názov a sídlo spoločnosti, mená konateľov a ich kontakty, popis spoločnosti a povaha podnikania so spôsobom financovania (Koráb, 2007).

Titulná strana však nebude súčasťou kapitoly vlastných návrhov riešení diplomovej práce.

Exekutívny súhrn

Exekutívny súhrn sa zvykne tvoriť až po dokončení celého podnikateľského plánu. Jeho rozsah tvorí niekoľko strán. Exekutívny súhrn by mal vytvoriť záujem čitateľa, aby venoval svoju pozornosť aj zvyšku podnikateľského plánu. Preto je jeho obsah veľmi dôležitý. Exekutívny súhrn je akýmsi zhrnutím dôležitých aspektov podnikateľského plánu, ktorým je hlavná myšlienka, silné stránky, očakávania a lapidárne tabuľky finančného plánu s niekoľkoročným obzorom (Koráb, 2007).

Exekutívny súhrn nebude v diplomovej práci uvádzaný v kapitole vlastných návrhov riešení, bude však nahradený kapitolou záveru.

Analýza trhu

Analýza trhu predstavuje hlavne analýzu konkurenčného prostredia, ktorá obsahuje výpis všetkých hlavných konkurentov s uvedením ich silných a slabých stránok, a ako by mohli ovplyvniť trhovú úspech spoločnosti. V tejto časti je uvedená analýza odvetvia, analýza SLEPTE a analýza zákazníkov podľa segmentácie trhu (Koráb, 2007).

Teoretické východiská k tejto časti podnikateľského plánu sú uvedené v kapitole 1.3 a jej podkapitolách, kde je daná problematika spracovaná podrobnejšie vzhľadom na charakter diplomovej práce.

Analýza trhu nebude v diplomovej práci uvádzaná v kapitole vlastných návrhov riešení. Analýze je venovaná samostatná kapitola popisujúca analýzu problému a súčasného stavu, v ktorej je spracovaná podrobná analýza vonkajšieho aj vnútorného prostredia.

Popis podniku

V tejto časti podnikateľského plánu je spoločnosť podrobne popísaná. Uvedené by tu mali byť len podstatné informácie o spoločnosti, ktoré poskytnú investorovi dostatočnú predstavu o spoločnosti. Dôležitými prvkami popisu podniku sú:

- ◁ výrobky / služby,
- ◁ lokalita a veľkosť podniku,
- ◁ organizačná štruktúra spoločnosti,
- ◁ technické vybavenie,
- ◁ znalostné vybavenie, prax a referencie (Koráb, 2007).

Výrobný/Obchodný plán

Ak daná spoločnosť pôsobí v oblasti výrobnjej činnosti, tak je v tejto časti objasnený celý výrobný proces. Sú tu uvedené taktiež informácie o subdodávateľoch a dodávateľoch spoločnosti a poskytnuté informácie o doposiaľ uzatvorených zmluvách. Obsahuje aj popis potrebného zariadenia a strojov, spolu s výpisom potrebného materiálu a skladovacích priestorov (Koráb, 2007).

Ak daná spoločnosť pôsobí v oblasti služieb, tak je v obchodnom pláne objasnený proces poskytovania služieb. Uvedené sú aj jednotlivé väzby na subdodávky spolu s hodnotením subdodávateľov spoločnosti (Koráb, 2007).

Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje spôsob distribúcie, oceňovania a propagovania výrobkov alebo služieb. V tejto časti sú taktiež stanovené predikcie objemu produkcie alebo služieb,

na základe čoho je možná predikcia rentability spoločnosti. Investori považujú práve marketingový plán za najdôležitejší komponent zaistenia úspech spoločnosti (Koráb, 2007).

Organizačný plán

Organizačný plán popisuje formu vlastníctva začínajúcej spoločnosti. Poskytuje informácie o managemente spoločnosti a o údajoch o obchodných podieloch podľa príslušnej právnej normy. Ďalej uvádza kľúčových vedúcich pracovníkov spoločnosti, ich vzdelanie a ich prax. Jednotlivú hierarchiu pracovníkov popisuje organizačná štruktúra (Koráb, 2007).

Hodnotenie rizík

Táto časť podnikateľského plánu popisuje najväčšie riziká, ktoré môžu byť vyvolané reakciou konkurencie, slabými stránkami marketingu, technologickým vývojom alebo managementom. Jednotlivé riziká je vhodné analyzovať a pripravovať isté korekčné opatrenia pre ich odstránenie (Koráb, 2007).

Podrobnejšie uchopenie problematiky hodnotenia rizík, z hľadiska teórie, je vyjadrené v kapitole 1.3.5, kde je opísané hodnotenie rizík pomocou metódy RIPRAN.

Hodnotenie rizík nie je uvedené v kapitole vlastných návrhov riešení diplomovej práce. Je súčasťou kapitoly číslo 2, ktorá sa zaoberá analýzou problému a súčasného stavu.

Finančný plán

Finančný plán obsahuje identifikáciu objemov investícií a hodnotí ekonomickú realnosť podnikateľského plánu. Premieňa predošlé časti podnikateľského plánu do finančnej podoby. Finančný plán sa zostavuje na obdobie minimálne troch rokov. Predmetom finančného plánu sú hlavne oblasti:

- ◁ predpokladané príjmy a výdaje s identifikáciou očakávaných tržieb spolu s kalkuláciou nákladov,
- ◁ vývoj cash-flow,

- ◁ odhad súvahy, ktorý vypovedá o finančnej situácii podniku (Koráb, 2007; Veber, 2008).

Odporúča sa taktiež uvedenie pomerových finančných ukazovateľov, ktoré sú kalkulované na základe uvedených troch častí finančného plánu (Veber, 2008).

Prílohy

Prílohy predstavujú informatívne podporné materiály podnikateľského plánu, ktoré z nejakého dôvodu nebolo možné uviesť do samotného plánu. Text by sa však mal odkazovať na tieto prílohy (Koráb, 2007).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole diplomovej práce je vypracovaná analýza problému a analýza súčasného stavu. Prvým krokom je zostavenie business modelu pomocou metódy Lean CANVAS. Nasleduje validácia obchodného modelu pomocou výskumnej činnosti. Na validáciu obchodného modelu nadväzuje analýza odborového prostredia pomocou Porterovho modelu piatich hybných síl. Vonkajšie prostredie je analyzované pomocou analýzy SLEPTE. Poslednou časťou analytickej časti je analýza vlastných zdrojov a schopností. Výsledky, získané z prevedených analýz, vstupujú do SWOT analýzy, pomocou ktorej sú identifikované kľúčové faktory.

Analytická časť diplomovej práce slúži ako podklad pre vhodné identifikovanie obchodnej stratégie. Táto kapitola nahrádza časť podnikateľského plánu, ktorá sa zaoberá analýzou trhu.

2.1 Business model Lean CANVAS

Za účelom identifikácie prvotných myšlienok, týkajúcich sa založenia spoločnosti, zameranej na chov a predaj živých rýb, je zostavený business model Lean CANVAS. Tento model je znázornený na obrázku č. 6. Identifikované myšlienky budú overené kvalitatívnym výskumom, ktorý sa zameria na potencionálnych zákazníkov. Výstupy z výskumu budú použité na zostavenie finálneho business modelu, ktorý bude súčasťou návrhovej časti diplomovej práce. Business model Lean CANVAS obsahuje nasledujúce prvotné myšlienky.

Problém

Na trhu so živými rybami, na Slovensku, nie je dostatočný počet chovných spoločností, v dôsledku čoho, subjekty na danom trhu, nemajú dostatočnú možnosť voľby. Zákazníci sú mnohokrát nútení odoberať živé ryby, ktoré nenapĺňajú ich kvalitatívne požiadavky.

Zákaznícke segmenty

Potencionálnymi zákazníkmi spoločnosti sú spoločnosti, ktoré sa zaoberajú sprostredkovaním obchodu so živými rybami koncovému zákazníkovi, spracovateľské

spoločnosti, ale najmä spoločnosti a útvary, ktoré nakupujú živé ryby za účelom zarybňovania vodných plôch a tokov na Slovensku.

Unikátna hodnota

Veľmi dôležitým aspektom pri chove rýb je dodržanie najlepších podmienok spojených s kvalitou vody a kvalitou krmiva pre živé ryby. Dodržanie prísnych podmienok spojených s chovom vedie k tomu, že živé ryby budú schopné prežiť aj v prostredí, do ktorého ho zákazník vypustí. S kvalitou chovu sa taktiež viaže aj kvalita samotných rýb. Kvalitou rýb sa rozumie prirodzená fyziológia, ktorá sa prejavuje už pri sfarbení rýb, ale taktiež je kvalita posudzovaná aj na základe hygienickej kvality rybieho mäsa z hľadiska obsahu cudzorodých látok. Spoločnosť bude prevádzkovať ekologický chov, čo znamená, že pri tomto chove nie sú ryby v kontakte so žiadnou látkou, ktorá by ovplyvňovala ich genetiku a ani prirodzené vlastnosti ich mäsa.

Unikátnou hodnotou spoločnosti bude vytvorenie ekologického chovu živých rýb na Slovensku so zameraním na vysokú kvalitu rýb.

Riešenie

Riešením problému je vybudovanie prostredia, v ktorom bude kvalita vody odpovedať prijateľným podmienkam na chov vybraných druhov rýb, pri súčasnom využívaní vhodného a kvalitného spôsobu kŕmenia rýb. Spoločnosť zabezpečí aj prostriedky na prepravu živých rýb. Komunikácia so zákazníkmi bude otvorená a čestná.

Kanály

Primárnou cestou kontaktovania potencionálnych zákazníkov je telefonické kontaktovanie a následné dohodnutie obchodného stretnutia. Kontaktovanie potencionálnych zákazníkov je sprevádzané úzkymi osobnými vzťahmi investora a niektorých potencionálnych zákazníkov.

Toky príjmov

Príjmy spoločnosti závisia na celkovej váhe predaných živých rýb v kilogramoch, respektíve v kusoch. Príjmy taktiež plynú aj z dopravy živých rýb na odberné miesto,

ak sa spoločnosť nedohodne so zákazníkom o zahrnutí tejto služby do ceny rýb za 1 kilogram. Priemerná predajná cena za kilogram sa bude pohybovať od 2,70€ do 3,30€ s DPH bez dopravy, v závislosti na veľkosti rýb.

Štruktúra nákladov

So založením spoločnosti zaoberajúcej sa chovom a predajom živých rýb je spojené určité finančné zaťaženie, ktoré je potrebné vynaložiť pred tým, ako spoločnosť začne generovať tržby. Sú s ňou spojené náklady na výstavbu chovnej plochy v odhadovanej výške 35 000€, zariadenie na filtráciu vody vo výške približne 9 000€, ostatné potrebné zariadenia v odhadovanej výške 12 000€ a náklady spojené so zarybnením chovnej plochy vo výške približne 55 000€. Ďalšími nákladmi sú náklady spojené s marketingovou činnosťou spoločnosti, prepravné náklady, mzdy a energie v období pred generáciou tržieb. Do odhadovanej sumy sú však zarátané aj ďalšie náklady. Celkové náklady, spojené so založením spoločnosti pred generovaním tržieb, sú odhadované vo výške približne 140 000€ - 180 000€.

Kľúčové metriky

Kľúčovou metrikou podniku budú predovšetkým kladné recenzie od zákazníkov a ich opätovné objednávky. S touto metrikou je taktiež spojená miera kontaktovania spoločnosti zo strany zákazníka. Metrikou je aj počet kilogramov jednotlivých veľkostí živých rýb predaných za 1 rok, z čoho vyplývajú aj tržby spoločnosti.

Nekalá výhoda

Neodmysliteľnou a hlavnou výhodou spoločnosti v danej oblasti sú kontakty investora, ktoré siahajú na pozície pracovníkov, ktorí sú zodpovední za objednávky v jednotlivých spoločnostiach potencionálnych zákazníkov. Ďalšou výhodou je vysokoškolské vzdelanie investora v oblasti ichtyológie. Istou výhodou je aj výstavba chovného prostredia na pozemku vo vlastníctve investora.

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt: Chov a predaj živých rýb	Autor: Roman Kuklica	Datum: 2021
		Verze # 1.2

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? - nedostatečná ponuka živých rýb na Slovensku - nedostatečná kvalita živých rýb - absencia možnosti voľby zo strany zákazníkov	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? - udržovanie vysokej kvality vody a jej pravidelný rozbor - čestná a otvorená komunikácia so zákazníkmi - zabezpečenie prepravy živých rýb	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? - ekologický chov - vysoká kvalita vody a kvalita krmiva - dodržovanie podmienok chovu vedúcich k vysokej hygienickej kvalite mäsa - vytvorenie ekologického chovu živých rýb na Slovensku so zameraním na vysokú kvalitu	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? - osobné kontakty investora - vysoký kapitál investora - vysokoškolské vzdelanie investora v ichtyológii - výstavba nového chovného prostredia	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? - spracovateľské spoločnosti živých rýb - spoločnosti, ktoré zarybňujú vodné plochy a toky - súkromné vodné plochy
	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? - kladné recenzie od zákazníkov - miera opätovných objednávok - miera kontaktovania spoločnosti zákazníkmi - tržby - objem v kilogramoch	Srozumitelný opis Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících? - založenie chovnej spoločnosti zaoberajúcej sa ekologickým chovom živých rýb	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? - telefonické kontaktovanie a obchodné stretnutia - využitie osobných kontaktov investora	
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? - výstavba rybníka - nákup plůdika - mzdy a energie - náklady na marketingovou činnost Odhadovaná výška celkových nákladov 140 000€ - 180 000€			Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému? - Pd násada - 0,25 €/ks - Pd dvojročný - 2,66 €/kg - Pd trhový živý - 3,29 €/kg	

Obrázok č. 6: Myšlienky zachytené v obchodnom modeli Lean CANVAS
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.2 Validácia obchodného modelu u potencionálnych zákazníkov

Cieľom výskumu je overenie, ako vnímajú potencionálni zákazníci nedostatky pri súčasnej ponuke živých rýb na Slovensku. Výskum berie ohľad aj na ďalšie faktory, ktoré dopomôžu k tvorbe obchodného modelu, podľa preferencií potencionálnych zákazníkov. Formulácia otázok v prieskumu je nasledovná:

- ◁ Existujú nejaké nedostatky na slovenskom trhu so živými rybami?
- ◁ Aké požiadavky, potreby a pripomienky majú potencionálni zákazníci?
- ◁ Je navrhnutý cenový model prijateľný?

2.2.1 Metodológia výskumu

Na základe teoretického zhodnotenia validácie obchodného modelu uvedeného v kapitole 1.3.1, sú rozhovory so zákazníkmi najrýchlejším spôsobom získania informácií od zákazníkov. Ash Maurya (2016) uvádza, vo svojej publikácii, že rozhovory so zákazníkmi sú oveľa efektívnejšie, ako zasielanie dotazníkov. Je to z dôvodu, že spoločnosť pri dotazníkoch dostane odpovede len na otázky, ktoré zákazníkom prostredníctvom dotazníku položí, kdežto pri rozhovore sa spoločnosť dozvie omnoho viac.

Na začiatku výskumu bolo potrebné vykonať určitú prípravu na výskum. Táto príprava bola vykonaná za účelom plynulejšieho priebehu výskumu a získania potrebných poznatkov od potencionálnych zákazníkov. K zodpovedaniu hlavných otázok výskumu bol použitý kvalitatívny prístup výskumu.

Zber informácií prebehol na základe polo-štruktúrovaných rozhovoroch. Rozhovory s potencionálnymi zákazníkmi prebehli v období január 2021 – február 2021. Rozhovory prebehli prostredníctvom telefonických spojení, Microsoft Teams a taktiež aj prostredníctvom osobných rozhovorov. Rozhovory prebehli s osobami zodpovednými za nákup živých rýb v daných spoločnostiach.

V tabuľke č. 10 je uvedené rozdelenie potencionálnych zákazníkov, na základe ich hlavného predmetu podnikania, ktorí boli ochotný poskytnúť rozhovor za účelom validácie obchodného modelu.

Tabuľka č. 10: Rozdelenie kvalitatívnej vzorky
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hlavný predmet podnikania	Čísla účastníkov	Celkový počet
Prevádzky na spracovanie	1, 5, 12	3
Súkromné vodné plochy	3, 4, 8, 9, 10, 11, 15, 17	8
Zarybňovanie vodných plôch a tokov	2, 6, 7, 13, 14, 16	6
Celkom	–	17

Prvotným krokom bolo zostavenie zoznamu potencionálnych zákazníkov a rozdelenie do jednotlivých kategórií. Ku jednotlivým zákazníkom bol aj navrhnutý spôsob kontaktovania, na základe posúdenia jednotlivých potencionálnych zákazníkov.

Celkový počet oslovených potencionálnych zákazníkov, ktorí poskytl rozhovor je 17. Celkový počet oslovených potencionálnych zákazníkov bolo 21, avšak 4 zákazníci, ktorí rozhovor neposkytli, neboli schopní ho poskytnúť v požadovanom časovom horizonte.

2.2.2 Analýza a vyhodnotenie informácií

Rozhovory s potencionálnymi zákazníkmi boli rozdelené do viacerých častí. Zber informácií od potencionálnych zákazníkov začal rozhovorom o problémoch, ktoré s daným predmetom podnikania súvisia. Nasledovali rozhovory za účelom definovania riešenia daných problémov. Nasledovalo overovanie vhodného cenového modelu, spolu s rekapituláciou získaných informácií.

Analýza a vyhodnotenie informácií bude v diplomovej práci uvádzané po jednotlivých častiach, ako je uvedené v predošlom odseku.



Obrázok č. 7: Postup analýzy a vyhodnotenia informácií
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Maurya, 2016))

Rozhovory o probléme

Cieľom rozhovorov o probléme je pochopenie potencionálnych zákazníkov, ako vnímajú nedostatky a problémy spojené s chovom a predajom živých rýb. Rozhovory boli sprevádzané otázkami, zameranými na definovanie hlavných problémov a potrieb. Následne boli položené otázky viac otvoreného charakteru, ktorých cieľom bolo lepšie uchopenie vnímania problému jednotlivých respondentov.

Na začiatku boli potencionálni zákazníci požiadaní, aby ohodnotili 3 sformulované otázky, týkajúce sa hlavných problémov. Prvá z otázok bola zameraná na zhodnotenie dostatočnej ponuky živých rýb na Slovensku.

Ponuka živých rýb na Slovensku

Respondenti číslo 3, 11 a 17 sa zhodujú s názorom, že ponuka živých rýb, konkrétne druhu pstruh dúhový je z hľadiska ich potreby a regiónu dostačujúca. Ide o odberateľov menšieho rozsahu, ktorý sa primárne zameriavajú na nákup iných druhov živých rýb.

Respondenti číslo 4, 7, 8 a 16 zdieľajú názor, že ponuka pstruha dúhového je, odhliadnuc od ich kvality, dostačujúca z hľadiska celého územia Slovenska, avšak z hľadiska regiónov, v ktorých dané spoločnosti pôsobia, nie je ponuka pstruhov dostačujúca. Tieto spoločnosti sú nútené nakupovať pstruhov z regiónov, ktoré sú vzdialenejšie a častokrát nedostačujúcej kvality.

Z rozhovorov s respondentmi číslo 2, 5, 6, 9, 12 a 14 vyplýva, že ponuka pstruha dúhového nie je pre ich potreby dostačujúca a musia prijímať alternatívne možnosti. Rozhovory s danými respondentami poukazujú na nedostatok pstruhov, ktoré by spĺňali ich požiadavky, týkajúce sa váhy, dĺžky a kvality pstruhov.

Respondenti číslo 10, 13 a 15 zdieľali názor, že nasýtenie trhu so pstruhom dúhovým závisí rok od roku. V minulosti, bola ponuka pstruhov dostačujúca, avšak plynutím času sa ponuka pstruhov, ktoré spĺňajú požiadavky daných respondentov, stáva nedostačujúca. Poukazujú avšak na rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú zasycovanie trhu.

Na základe rozhovoru s respondentom číslo 1 je ponuka pstruhov dúhových nedostačujúca. Respondent uviedol, že nedostačujúca ponuka pstruha dúhového vedie

v jeho prípade k objednávkam živých pstruhov zo zahraničia, prípadne sa snaží o náhradu, na spracovanie, inými druhmi rýb.

Predmetom druhej otázky bolo zistenie, či kvalita doposiaľ nakupovaných živých rýb odpovedá požiadavkám potencionálnych zákazníkov.

Kvalita ponúkaných živých rýb na SK

Všetci traja respondenti, ktorý sa zaoberajú spracovaním živých rýb, číslo 1, 5 a 12, sa zhodli, že kvalita ponúkaných pstruhov dúhových na Slovensku je dostačujúca iba u niektorých spoločnostiach, zaoberajúcich sa chovom a predajom živých rýb. V priemysle, ktorý sa zaoberá spracovaním rýb, sú vysoké nároky na kvalitu rýb, ktorá sa odvíja od množstva faktorov, ako je používané krmivo, čistota a zloženie vody a mnoho ďalších. Tieto spoločnosti preto odoberajú pstruhov výhradne od chovní, ktoré disponujú kvalitou ich požiadavkám. Respondenti uviedli, že by uvítali väčší objem ponúkaných pstruhov danej kvality. S podobnými myšlienkami sa zhodujú aj respondenti číslo 2, 10, 14 a 15.

Respondenti číslo 4, 8, 9 a 16 sa vyjadrili k tejto otázke, že kvalita ponúkaných živých rýb je zvyčajne dostačujúca. Všetci spomenutí respondenti sa vyjadrili, že sa v minulosti už stretli s nedostačujúcou kvalitou, ale bolo to len výnimočne. Uvedení respondenti majú nižšie nároky na kvalitu živých rýb, ako respondenti spomenutí v predošlom odseku, ale napriek tomu majú určité požiadavky na tento faktor.

Z rozhovorov s respondentmi číslo 6, 7 a 13 bolo zistené, že, ako skupina respondentov v prvom odseku tejto otázky, vyberajú len z niektorých spoločností, zaoberajúcich sa chovom a predajom živých rýb, ktoré spĺňajú ich požiadavky. Títo respondenti však uviedli, že hlavným faktorom pre splnenie ich požiadaviek na kvalitu je, aby pstruhy, po nasadení do nového prostredia, boli schopné adaptovať sa a nezahynúť. Ďalším faktorom je, aby ryby neboli nositeľom istých druhov baktérií a vírusov, ktoré by sa mohli prenášať a ohroziť tak ostatné ryby v daných vodných plochách a tokoch.

Kvalita ponúkaných živých rýb na Slovensku je pre respondentov číslo 3, 11 a 17 dostačujúca. Ich pohľad na daný problém vyplýva z doposiaľ neustálym uspokojením ich kvalitatívnych požiadaviek.

Posledná otázka, zameraná na definovanie hlavných problémov, sa týkala zabezpečenia prepravy živých rýb.

Forma prepravy živých rýb

Respondenti 1, 5, 14 a 16 uviedli, že prepravu živých rýb sprostredkujú pomocou vlastných prepravných možností. Živé ryby si teda odvezú z daného miesta na ich miesto určenia.

Väčšina respondentov, konkrétne číslo 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13 a 15 využívajú prepravu živých rýb, ktorú zabezpečí chovná spoločnosť. Ryby tak dostanú priamo na miestach, ktoré dané spoločnosti určia.

Do poslednej skupiny respondentov patria respondenti s číslami 9, 11 a 17, ktorí si prepravu volia na základe množstva nakupovaných živých rýb a taktiež miesta, odkiaľ živé ryby kupujú. Títo respondenti, v prípade, že objednávacie množstvo je v radoch nižších stoviek kilogramov, sú schopní si zabezpečiť prepravu samostatne. Ak aj v tomto prípade je doba prepravy väčšia ako desiatky minút, spoločnosti volia dopravu chovateľskej spoločnosti.

Po zodpovedaní otázok, zameraných na definovanie hlavných problémov, bola položená respondentom ešte 1 otázka, ktorá je viac otvoreného charakteru.

Ďalšie problémy týkajúce sa nákupu živých rýb od chovných spoločností

V práci bude uvedená len odpoveď niekoľkých respondentov, nakoľko niektorý respondenti odpovedali na túto otázku veľmi stroho, alebo ich žiadny iný problém nenapadol.

Respondent číslo 2 uviedol problém v komunikácii s chovnými spoločnosťami. Jedná sa o problém, že spoločnosti sa dohodli na presných parametroch objednávky. Chovné spoločnosti mu však dodali živé ryby, ktoré dostatočne nenapĺňali hlavné parametre objednávky (celková hmotnosť, dĺžka rýb, požadovaná kvalita, ...). Tento problém sa respondentovi vyskytol opakovanne, pri objednávkach od viacerých spoločností.

Respondent číslo 5 sa vyjadril, že ďalším problémom, s ktorým sa jeho spoločnosť stretáva je, že garantovaná kvalita chovnou spoločnosťou neodpovedá realite. Nie je to pravidlom u konkrétnych spoločností, avšak opakovane došlo u daných spoločností ku neoznámeniu nejakého javu, ktorý ovplyvnil kvalitu rýb.

V rozhovore s respondentom číslo 1 zaznelo, že sa stretol s problémom týkajúcim sa nepravdivých výsledkov rozboru kvality vody a tvrdení o dodržiavaní legislatívnych náležitostí. Tento problém predstavoval pre spoločnosť respondenta, v spracovateľskom priemysle, značné navýšenie nákladov spojených s nákupom živých rýb.

Respondent číslo 16 poukazoval na skutočnosť, že väčšina chovných spoločností sídli na strednom a severnom Slovensku a z tohto dôvodu je určitá absencia na južnom Slovensku, na ktorom daný respondent pôsobí.

Definovanie riešenia

Po definovaní hlavných problémov, na základe rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi, je vymedzené zákaznícke, produktové a tržné riziká. Z hľadiska zákazníckeho rizika ide o vymedzenie prvotných potencionálnych zákazníkov.

Začínajúca spoločnosť sa plánuje zamerať na B2B trh. Potencionálnym zákazníkom je pre spoločnosť zákazník, ktorý má záujem o kúpu živých pstruhov dúhových, a nie je koncovým spotrebiteľom týchto rýb. Potencionálnymi zákazníkmi sú spoločnosti a združenia zaoberajúce sa spracovaním pstruhov dúhových a ich následným predajom, zarybňovaním vodných plôch a tokov a prevádzkovaním súkromných vodných plôch. V rozhovoroch o probléme boli zahrnutí predstavitelia z každého spomenutého druhu činnosti potencionálnych zákazníkov.

Na základe rozhovorov o probléme s potencionálnymi zákazníkmi je identifikované produktové riziko, ktoré sa zaoberá riešením problémov, ktoré vyplynuli z daných rozhovorov.

Spoločnosť, zaoberajúca sa chovom a predajom živých rýb, by mala spĺňať požiadavky zákazníkov ktoré boli identifikované na základe predošlých rozhovorov.

Pre odberateľov živých rýb je dôležité, aby chovná spoločnosť dodržovala všetky ekologické požiadavky stanovené zákonom. Ide o dodržiavanie parametrov týkajúcich sa čistoty vody, taktiež kvalitou krmiva, ktoré spoločnosť používa. Voda, v ktorej sú pstruhy chované, musí byť dostatočne filtrovaná, najmä od živočíšneho odpadu, nespotrebovaného krmiva a rias, ktoré sa vo vode vyskytujú. Dôležitým faktorom kvality vody je aj teplota, ktorá by mala byť celoročne nižšia ako 17°C. Je odporúčaný chemický rozbor vody raz ročne, ktorým sa zisťuje prítomnosť prioritných látok – BDE, ortuť, bexachlórbutadeín, betachlór epoxid a ďalšie. Rozbor sa prevažne robí z rybej vzorky z danej vodnej plochy (Rámcový program monitorovania vôd Slovenska na obdobie rokov 2016- 2021, 2021). Niektorí potencionálni zákazníci uviedli, že vyžadujú výsledky týchto rozborov. Ide prevažne o respondentov, zaoberajúcich sa spracovaním rýb. Dôležité je pre zákazníkov aj kvalita krmnej zmesi, ktorú chovná spoločnosť používa. Nemalo by obsahovať podporné látky na urýchlenie rastu chovaných rýb a malo by obsahovať prirodzené látky pre daný druh rýb.

Spoločnosť by mala zákazníkom ponúkať možnosť prepravy živých rýb na miesto, ktoré si zákazník určí. Taktiež by mala sprostredkovať preloženie rýb z prepravných vozidiel do požadovanej vodnej plochy alebo toku. Spoločnosť by mala taktiež umožniť zákazníkovi aj vlastnú prepravu živých rýb, nakoľko z rozhovorov vyplýva, že niektorí potencionálni zákazníci radšej využijú túto možnosť prepravy.

Ďalším významným činiteľom pre zákazníkov je vzájomná komunikácia a dodržiavanie stanovených podmienok. Spoločnosť by mala jednať otvorene a férovo so zákazníkmi, čo bude viesť ku zvýšeniu spokojnosti a lojálnosti zákazníkov. Medzi chovnou spoločnosťou a zákazníkom je potrebné jasné definovanie objednávky a dodržiavanie stanovených náležitostí. Spoločnosť by sa mala vo svojom záujme snažiť vyhovieť zákazníkovi, pokiaľ sú podmienky reálne.

Dôležitým faktorom návrhu riešenia problémov potencionálnych zákazníkov je výber správnej lokácie chovného miesta. Tento faktor je však limitovaný rôznymi aspektami, ktoré budú detailnejšie uvedené v ďalších kapitolách analýzy.

Do rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi o riešení bolo zahrnuté aj tržné riziko, ktoré sa zaoberá zhodnotením cenového modelu začínajúcej spoločnosti.

Potencionálnym zákazníkom bol prostredníctvom opätovných rozhovorov objasnený zámer spoločnosti a zaznela otázka, koľko by boli ochotní za danú ponuku zaplatiť. Je treba poukázať na skutočnosť, že záujem o pstruha dúhového je závislý aj na vývojovom štádiu ryby. Ponuka pstruhov sa rozdeľuje do kategórie násad, dvojročných pstruhov a trhových pstruhov. Cena za kilogram pre každú kategóriu je odlišná.

Na základe rozhovorov vyplynulo, že respondenti sú ochotní zaplatiť za ponúkané ryby a ich jednotlivé kategórie podľa toho, ktorej z podnikateľských činností sa venujú. Jednotlivé intervaly cien sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 11. Ceny sú s DPH, ale nezahŕňajú prepravné náklady.

Tabuľka č. 11: Predstava zákazníkov o cene s DPH
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druh a veľkosť rýb Spoločnosť	Prevádzky na spracovanie	Súkromné vodné plochy	Zarybňovanie vodných plôch a tokov
Pd násada	0	0,23 – 0,28 €/ks	0,20 – 0,24 €/ks
Pd dvojročný	0	2,71 – 2,98€/kg	2,62 – 2,96 €/kg
Pd trhový živý	2,80 – 3,21 €/kg	3,02 – 3,66 €/kg	2,98 – 3,47 €/kg

Po uvedení potencionálnych zákazníkov, koľko sú za jednotlivé kategórie ochotní zaplatiť, bol na základe výpočtov s prihliadnutím na nastavenie cenového modelu konkurenčných spoločností, navrhnutý interval ceny za kilogram danej kategórie. Potencionálnym zákazníkom bolo však uvedené, že cenový model je predbežný.

Navrhnuté ceny jednotlivých veľkostí rýb sú pre všetkých potencionálnych zákazníkov totožné a sú nasledovné:

< Pd násada	–	0,25€/ks
< Pd dvojročný	–	2,66€/kg
< Pd trhový živý	–	3,29€/kg

Zhodnotenie nastavenia predbežného cenového modelu je uvedené v podkapitole zhrnutia kvalitatívneho výskumu.

Všetky výstupy z analýz a vyhodnotení informácií boli prehodnotené a ich zhrnutie je uvedené v nasledujúcej podkapitole zhrnutia kvalitatívneho výskumu.

2.2.3 Zhrnutie výsledkov kvalitatívneho výskumu

Na základe rozhovorov so 17 respondentmi, ktorí zastupovali spoločnosti potencionálnych zákazníkov, boli stanovené problémy spojené s ponukou živých rýb, následne boli definovaný potencionálni zákazníci, navrhnuté riešenia a potencionálnym zákazníkom bol predstavený predbežný cenový model.

Tabuľka č. 12 vymedzuje zhrnutie kvalitatívneho výskumu prostredníctvom zhrňujúceho protokolu, v ktorom sú uvedené hlavné problémy, hodnota a cenový model pre jednotlivé segmenty zákazníkov.

Hlavnými problémami zákazníkov bola nedostatočná kvalita živých rýb, lokácia chovných spoločností, zavádzajúce informácie o kvalite, nedodržovanie stanovených podmienok a náročná komunikácia s chovnými spoločnosťami.

Na základe identifikácie hlavných problémov bolo spoločnostiam navrhnuté riešenie, ktoré spočíva v odstránení týchto problémov. Všetci opýtaní potencionálni zákazníci by privítali chovnú spoločnosť, ktorá by tieto problémy eliminovala. Tieto výstupy zodpovedajú prvé dve hlavné otázky výskumu.

Posledným krokom kvalitatívneho výskumu bolo navrhnutie prijateľného cenového modelu. V nasledujúcom grafe č. 1 sú uvedené ceny, ktoré boli navrhnuté respondentmi ako prijateľné a ceny navrhnuté analyzovanou spoločnosťou.

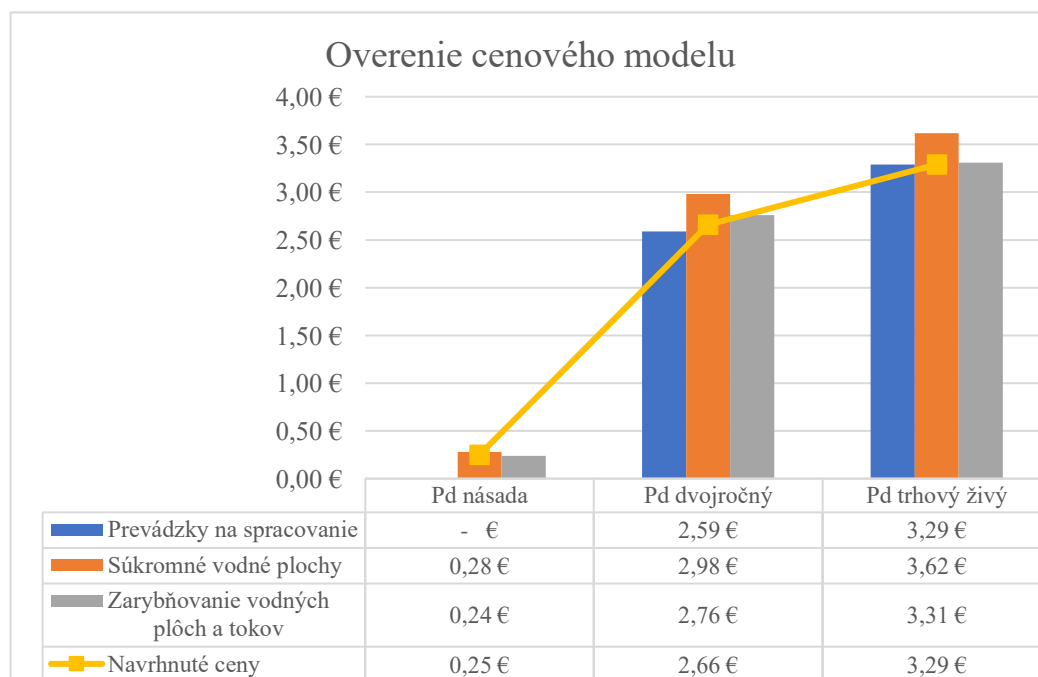
Všetci respondenti sa zhodli, že navrhnutý cenový model je, pri dodržaní návrhu riešenia, prijateľný. Boli však oboznámený, že navrhnutý cenový model je predbežný.

Na základe zhodnotenia kvalitatívneho výskumu, validácia obchodného modelu je úspešná a má pre spoločnosť obchodný model zmysel.

Tabuľka č. 12: Zhrňujúci protokol

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zákaznícke segmenty/ Hlavné kategórie výskumu	Hlavný problém	Hodnota	Cenový model
Prevádzky na spracovanie	a) Nedostatočný objem ponúkaných rýb b) Nedodržiavanie podmienok chovných spoločností týkajúcich sa vlastností rýb a ich chovu c) Komunikácia s dodávateľmi	a) Kvalita mäsa a ekologickosť chovu b) Vlastnosti kŕmnej zmesi c) Cena za kg d) Možný objem chovu	Rovnaký pre všetky segmenty: Násada: 0,25€/ks Dvojročný: 2,66€/kg Trhový živý: 3,29€/kg
Súkromné vodné plochy	a) Nutnosť prevozu zo vzdialenej chovnej spoločnosti b) Nevyhovujúce podmienky chovu spoločností, ktoré ohrozujú už prítomnú faunu	a) Lokácia chovných spoločností v ich blízkosti b) Veľkosť rýb c) Ekologický chov rýb	Rovnaký pre všetky segmenty: Násada: 0,25€/ks Dvojročný: 2,66€/kg Trhový živý: 3,29€/kg
Zarybňovanie vodných plôch a tokov	a) Nevyhovujúce podmienky chovu spoločností, ktoré ohrozujú už prítomnú faunu b) Nedostatočný objem ponúkaných rýb	a) Vlastnosti vody (nezávadnosť), v ktorej boli ryby chované b) Objem chovu	Rovnaký pre všetky segmenty: Násada: 0,25€/ks Dvojročný: 2,66€/kg Trhový živý: 3,29€/kg



Graf č. 1: Overenie cenového modelu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.3 Analýza odborového prostredia

Analýza odborového prostredia je prevedená na základe Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. V tejto analýze je analyzovaný každý z piatich prvkov modelu. Výstupy z tejto analýzy vstupujú do zhodnotenia príležitostí a hrozieb spoločnosti.

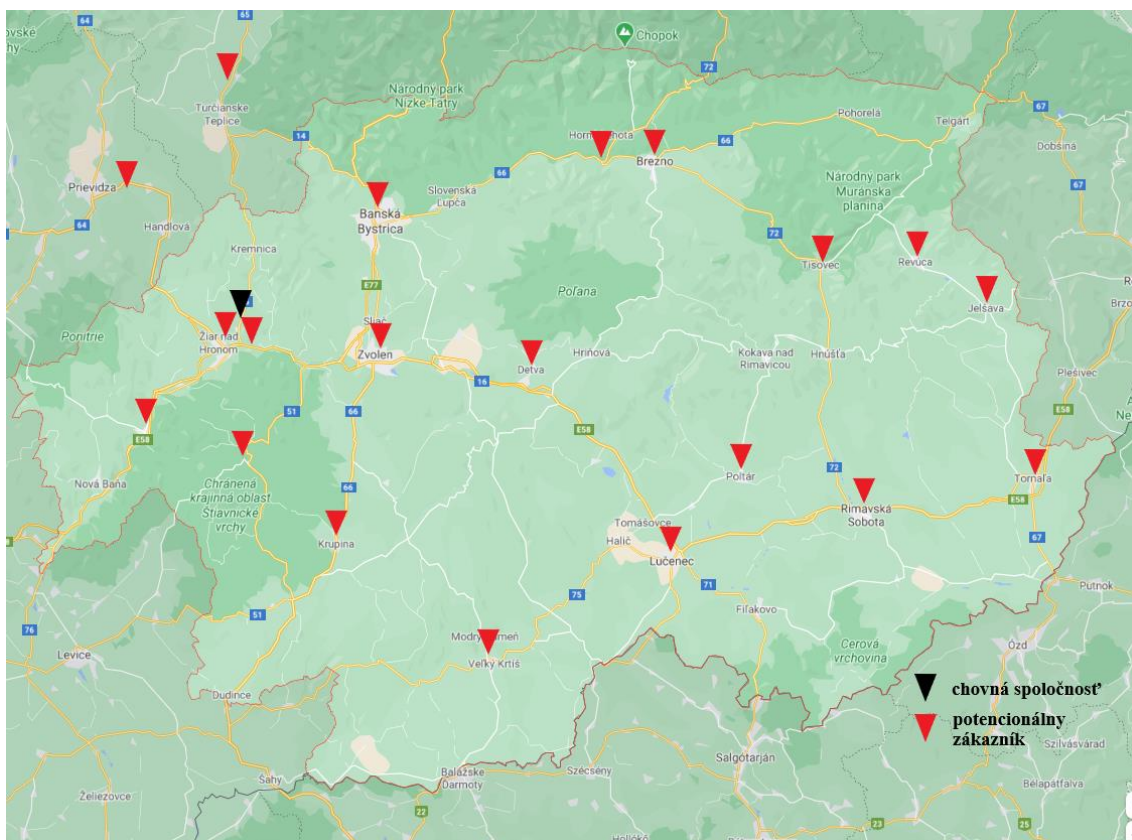
2.3.1 Analýza vyjednávacej sily zákazníkov

Plánom novo zakladanej spoločnosti je podnikat' na B2B trhu s cieľom vytvárania vhodných podmienok na chov pstruha dúhového a jeho následného predaju. Spoločnosť situuje chovnú vodnú plochu na strednom Slovensku v Starej Kremničke v blízkosti mesta Žiar nad Hronom.

Na základe analýz a rozhovorov použitých pri validácii obchodného modelu, boli ako kľúčový zákazníci identifikované spoločnosti a útvary, zaoberajúce sa zarybňovaním vodných plôch a tokov na Slovensku. Ďalšími potencionálnymi zákazníkmi spoločnosti sú spoločnosti, ktoré prevádzkujú súkromné vodné plochy a spracovateľské spoločnosti živých rýb. Tabuľka č. 13 popisuje počet potencionálnych zákazníkov v rámci celého Slovenska a taktiež aj v rámci Banskobystrického kraja, ako to hlavnej spádovej oblasti. Obrázok č. 8 zobrazuje potencionálnych zákazníkov z Banskobystrického kraja.

Tabuľka č. 13: Potencionálni zákazníci (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Prevádzky na spracovanie	Súkromné vodné plochy	Zarybňovanie vodných plôch a tokov
Počet potencionálnych zákazníkov – Celá SR	5	45	122
Počet potencionálnych zákazníkov – Banskobystrický kraj	1	3	16
Rozhodujúci faktor pri výbere dodávateľov pstruhov	Cena, kvalita vody a krmnej zmesi	Kvalita, veľkosť rýb	Kvalita, veľkosť, cena



Obrázok č. 8: Lokácia potencionálnych zákazníkov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Google Maps, 2021))

Na základe zhodnotenia prítomnosti konkurencie a zákazníckych požiadaviek bola vyjednávací sila zákazníkov identifikovaná ako stredná.

2.3.2 Analýza vyjednávacej sily dodávateľov

Prvým krokom analýzy vyjednávacej sily dodávateľov je rozdelenie dodávateľov do skupín, podľa predmetu vzájomného vzťahu. Ich rozdelenie je uvedené v tabuľke č. 14. Vzhľadom na skutočnosť, že začínajúca spoločnosť plánuje s výstavbou chovnej vodnej plochy, je potrebné zabezpečiť celkovú výstavbu. Prvým krokom je zabezpečenie kompletnej potrebnej technickej dokumentácie, ktorá bude pri výstavbe potrebná. Počet spoločností, ktorý poskytuje tvorbu technických dokumentácií je dostatočný na to, aby si začínajúca spoločnosť mohla vybrať. Z toho vyplýva, že vyjednávací sila dodávateľa technickej dokumentácie je nízka.

Tabuľka č. 14: Rozdelenie dodávateľov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rozdelenie dodávateľov	Predmet dodávky
Výstavba vodnej plochy a stroje	<ul style="list-style-type: none"> ◁ technická dokumentácia ◁ výkopové práce ◁ úprava povrchu ◁ zariadenie na filtráciu vody ◁ zariadenie na okysličovanie ◁ prepravný prostriedok
Zarybňovanie	◁ nákup plôdiku a násady
Prevádzka	<ul style="list-style-type: none"> ◁ energie ◁ krmivo a prídavné látky
Administratíva	◁ mobilné a internetové služby

Po navrhnutí a schválení technickej dokumentácie, nasledujú výkopové práce. U výkopových prácach je možnosť voľby dodávateľa veľmi vysoká, pretože ponuka týchto prác je široká. Po ukončení výkopových prác dochádza k povrchovej úprave dna vodnej plochy. V tomto prípade je možnosť výberu dodávateľa tejto služby taktiež široká. Čo sa týka zariadenia na filtráciu vody, výber dodávateľa je možný aj z iných členských krajín Európskej únie. Preto je na výber z viacerých dodávateľov filtračných zariadení. Táto možnosť výberu dodávateľa platí aj pre zariadenie na okysličovanie vody. Pri výbere prepravného prostriedku má spoločnosť viacero možností. Spoločnosť má na výber kúpu nového vozidla, ktoré podrobí špeciálnej úprave, alebo kúpi jazdené vozidlo z niektorej z krajín Európskej únie. Na základe skutočností uvedených pri zhodnotení dodávateľov výstavby vodnej plochy a potrebných strojov, bola identifikovaná vyjednávajúca sila tejto skupiny dodávateľov ako nízka.

Po výstavbe vodnej plochy je potrebné nasadiť pstruha dúhového. Spoločnosť si musí zabezpečiť dodávku potrebného množstva násad a plôdiku. Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť bude zarybňovať vodnú plochu po prvý krát, bude potrebné pomerne veľký objem plôdiku a násad. Na Slovensku sú iba 2 spoločnosti, ktoré disponujú dostatočným objemom týchto rýb. Ďalšou možnosťou je nákup

u viacerých menších dodávateľov, avšak táto možnosť by bola nákladnejšia z dôvodu množstevnej zľavy. Preto je vyjednávací sila dodávateľov tejto skupiny vysoká.

V areáli, v ktorom sa bude nachádzať chovné miesto, je zavedená dodávka elektriny a vody. V súčasnosti už odber v danom mieste je aktívny. Spoločnosť by sa mohla rozhodnúť pre zmenu dodávateľa týchto energií, avšak sú s tým spojené určité komplikácie. V prípade zmeny dodávateľa elektriny má spoločnosť možnosť výberu z 20 spoločností dodávajúcich elektrinu malým podnikom. V prípade vody má spoločnosť na výber z 2 dodávateľov. Z uvedených dôvodov bola vyjednávací sila dodávateľov energií identifikovaná ako stredná. Spoločnosť má na výber niekoľko spôsobov kŕmenia pstruhov. Preto ponuka krmív je široká. Vyjednávací sila dodávateľov krmiva je preto nízka.

Spoločnosť bude taktiež potrebovať k podnikateľskej činnosti mobilné a internetové pripojenie. Internetové pripojenie je v danej oblasti možné len mobilným pripojením. Z toho dôvodu je najlepšie, aby bol služobný mobilný telefón a aj internetové pripojenie prostredníctvom mobilného pripojenia boli od 1 dodávateľa. Na Slovensku sú 4 hlavní operátori, avšak v danej oblasti je signál iba u 2 z nich. Z toho dôvodu je vyjednávací sila dodávateľov mobilných a internetových služieb stredná.

2.3.3 Analýza hrozby vstupu nových konkurentov

Začínajúca spoločnosť si uvedomuje, že vstupné bariéry pre založenie spoločnosti zaoberajúcej sa chovom a predajom živých rýb sú vysoké. Chov a predaj živých rýb sa časom stáva menej atraktívnym sektorom na vstup novej konkurencie.

Bariéry vstupu sú najmä spojené s legislatívnou náročnosťou. S vybudovaním, alebo kúpou chovnej vodnej plochy, alebo nádrží je sprevádzaná značná finančná náročnosť. Ďalšou prekážkou je potreba človeka, ktorý má vysokoškolské vzdelanie alebo prax v danej oblasti. Podmienkou je, aby takýto človek za dané chovné miesto zodpovedal.

V neposlednom rade je vstup na tento trh sprevádzaný časovou náročnosťou, čo sa prejavuje aj vo viazanosti kapitálu v prvých rokoch. Podnik začne generovať tržby

najskôr po roku od zarybnenia vodnej plochy, čo mnoho nových potencionálnych konkurentov od tejto podnikateľskej činnosti odradí.

Na základe týchto faktorov a skutočností, je málo pravdepodobné očakávať, že príde zmena v tomto smere a začnú noví konkurenti masívne vstupovať na trh chovu a predaja pstruha dúhového.

2.3.4 Analýza hrozby substitútov

Trh so živými rybami je veľmi špecifický v oblasti substitúcie. Substitúcia pstruha dúhového závisí na viacerých faktoroch, ktorými sú:

- ◁ vývoj trendu spotreby rybieho mäsa a jednotlivých druhov,
- ◁ preferencie rybárov a
- ◁ vývoju ekonomickej situácie obyvateľstva.

Pstruh dúhový môže byť vo svojej podstate, z hľadiska koncového spotrebiteľa, substituovaný akoukoľvek potravinou s vysokým obsahom bielkovín. Závisí to aj od trendu, ktorý za posledné roky nie je priaznivý a obyvateľstvo Slovenska konzumuje menšie množstvo rýb. Pstruh môže byť taktiež nahradený iným druhom rýb, napríklad zubáčom veľkoústym.

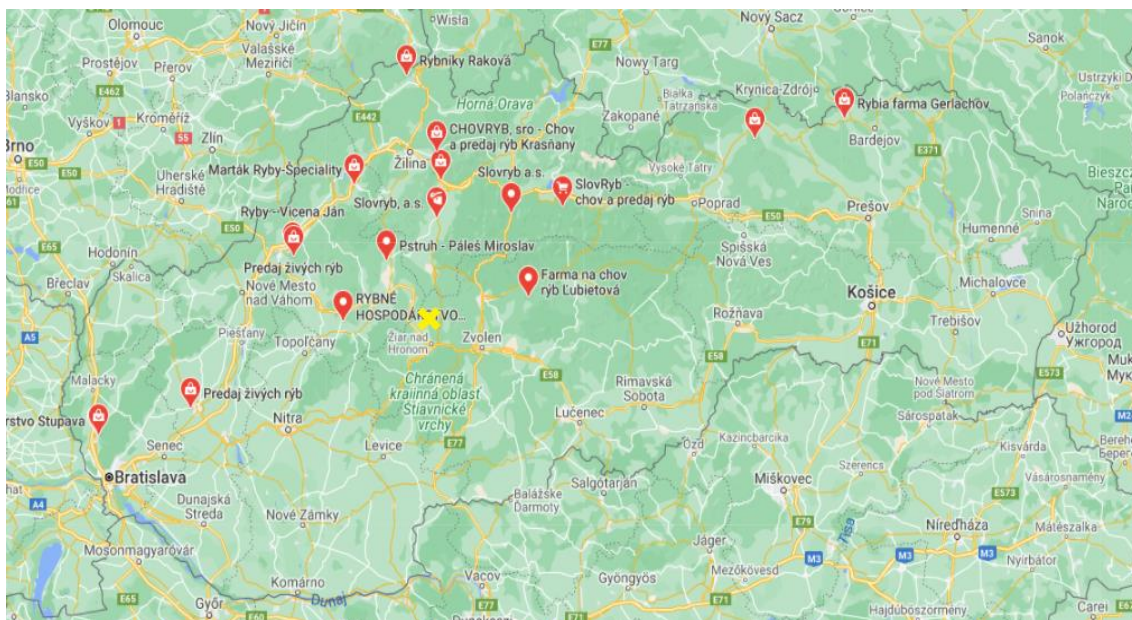
Ďalším faktorom substitúcie je trend preferencie rybárov, na aký druh rýb cielene lovia. Vodné plochy a toky sú na základe týchto trendov zarybňované a taktiež aj súkromné rybníky. Samozrejme musí byť zachovaná pôvodná ekologická kultúra.

Ďalším možným faktorom substitúcie je finančná situácia obyvateľstva. Ceny rôznych druhov rýb určených na konzumáciu sú rozdielne. To znamená, že ak ľudia budú mať vyčlenený menší rozpočet na nákup rýb, siahnu po lacnejších druhoch. Očakáva sa, že kvôli aktuálnej pandémie spojenej s vírusom COVID-19, ľudia majú nižšie úspory a mnoho ľudí stratilo prácu (Správa o finančnej stabilite, 2021). Tieto skutočnosti sú pre predaj pstruha dúhového pozitívne, nakoľko pstruh patrí medzi lacnejšie druhy rýb na konzumáciu.

Substitútni chovu a predaju pstruha dúhového, v prípade iných druhov rýb, sú najmä zubáč veľkoústý, jeseter a sumček africký.

2.3.5 Analýza rivality spoločností pôsobiacich na danom trhu

Pri analýze súčasných konkurentov, na trhu chovu a predaja živých rýb, bola do úvahy vzatá len konkurencia na Slovensku. Na obrázku č. 9 sú zobrazené konkurenčné spoločnosti, ktoré chovajú a predávajú pstruhov dúhových. Nejde však o priamu konkurenciu spoločnosti u všetkých prípadoch, nakoľko väčšina zo zobrazených chovných spoločností pôsobí na B2C trhu. Žltým krížikom je zobrazená poloha chovného miesta začínajúcej spoločnosti.



Obrázok č. 9: Konkurenti začínajúcej spoločnosti

(Zdroj: (Google Maps, 2021))

Na Slovensku je v súčasnosti 16 chovných spoločností, zaoberajúcich sa chovom a predajom pstruha dúhového. Väčšina z nich sú len chovné miesta s malou rozlohou alebo pstruh je len ako doplnkový druh ryby a chovajú ho v malých množstvách. Spoločnosť má teda 3 konkurenčné chovné spoločnosti, ktoré pôsobia na B2B trhu a svojím objemom chovu sa približujú k plánovaným objemom začínajúcej spoločnosti alebo prevyšujú jej objemy. Tieto 3 spoločnosti sú priamym konkurentom pre začínajúcu spoločnosť.

V boji o zákazníkov, ktorí prevádzkujú súkromné rybníky, začínajúca spoločnosť bude súťažiť so všetkými vyznačenými spoločnosťami na mape, nakoľko ich dopyt sú prevažne schopní uspokojiť všetky spoločnosti.

Pomocou benchmarkingovej tabuľky sú priamym konkurentom pridelené jednotlivé atribúty marketingového mixu. Porovnanie bolo prevedené na 3 konkurentoch, ktorí pôsobia na B2B trhu. Porovnanie konkurentov je uvedené v tabuľke č. 15.

Tabuľka č. 15: Benchmarking konkurentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Ponúkané produkty	živé pstruhy, pitvané pstruhy, údené pstruhy	živé pstruhy	živé pstruhy, pitvané pstruhy
Pôsobnosť na trhu	B2B, B2C	B2B	B2B, B2C
Približný ročný objem chovu	210 ton	170 ton	620 ton
Cenové rozpätie	2,89€/kg – 3,69€/kg	2,76€/kg – 3,55€/kg	2,69€/kg – 3,29€/kg
Lokácia chovnej spoločnosti	Žilinský kraj	Trnavský kraj	Žilinský kraj
Poskytnutie možnosti dopravy	áno	áno	áno

Rivalita na B2B trhu so pstruhom dúhovým je pomerne značná, nakoľko spoločnosti ponúkajú rovnaký druh rýb a počet zákazníkov na B2B trhu je v na základe analýzy menší ako 200. Rozdiel je však v kvalite vody, krmiva a ostatných náležitostí spojených s predajom. Rivalita na B2C trhu je však omnoho vyššia.

2.3.6 Zhodnotenie analýzy odborového prostredia

Pomocou Porterovho modelu piatich síl, boli vyvedené príležitosti a hrozby, ktoré následne vstupujú do SWOT matice.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Začínajúca spoločnosť bude pôsobiť na B2B trhu. Spoločnosť rozdelila svojich potencionálnych zákazníkov do troch skupín, podľa hlavného predmetu ich činnosti. Vyjednávacia sila zákazníkov bola identifikovaná ako stredná, nakoľko počet potencionálnych zákazníkov je pomerne nízky, avšak počet chovných spoločností na Slovensku je taktiež rádovo nízky. Vyjednávacia sila zákazníkov je dôležitá pri tvorbe cenového modelu spoločnosti.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia spoločnosti boli rozdelený do viacerých skupín podľa činností, s ktorými súvisí vzájomná spolupráca. Dodávatelia, spojení s činnosťou výstavby chovnej vodnej plochy a jej následnej prevádzky, majú nízku vyjednávaciu silu z dôvodu, že začínajúca spoločnosť má na výber zo širokej ponuky dodávateľov. Naopak vyjednávacia sila dodávateľov, ktorí spoločnosti zabezpečia prvotné zarybnenie vodnej plochy, je vysoká, pretože spoločnosť má na výber len od 2 dodávateľov, ktorí by mali kapacity zarybnenie zabezpečiť. Dodávatelia energií majú strednú vyjednávaciu silu, nakoľko je pomerne komplikovaná zmena dodávateľov a energie sú v súčasnosti na danom mieste už zapojené. Z dôvodu obmedzenia výskytu mobilného signálu je možná poskytnúť mobilné a internetové pripojenie len dvojica dodávateľov. Preto je ich vyjednávacia sila identifikovaná ako stredná. Spoločnosť má na kŕmenie rýb k dispozícii množstvo alternatív a preto je ponuka krmív vysoká a z tohto dôvodu vyjednávacia sila dodávateľov krmív nízka.

Hrozba vstupu nových konkurentov a substitútov

Pre vstup novej spoločnosti na trh so živými rybami je prítomných niekoľko bariér. Ide najmä o kapitálovú náročnosť, ktorá je sprevádzaná výstavbou alebo kúpou chovného miesta. So zahájením podnikateľskej činnosti na tomto trhu je spojená aj legislatívna záťaž. Ide najmä o nariadenia, vyplývajúce z faktu, že podnikateľská činnosť súvisí so živými organizmami. Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia je nízka aj z dôvodu viazanosti kapitálu v investícii, nakoľko spoločnosť musí počítať, že príjmy začnú prichádzať do spoločnosti až po istej dobe, pretože musí u rýb prebehnúť proces

rastu. Substitúcia pstruha dúhového závisí na viacerých faktoroch. Dopyt po pstruhovi závisí na preferenciách koncových spotrebiteľov, ktorí môžu nahradiť pstruha inou potravinou bohatou na bielkoviny. Situácia, spojená s pandémiou, vplýva pozitívne na dopyt po pstruhovi dúhovom, nakoľko patrí medzi lacnejšie druhy rýb. Na základe týchto faktorov je hrozba substitúcie pomerne vysoká.

Rivalita spoločností pôsobiacich na danom trhu

Na B2B trhu, na ktorý sa chce začínajúca spoločnosť zamerať, má spoločnosť troch priamych konkurentov. Dvaja z konkurentov majú 1 chovné miesto, rovnako ako plánuje začínajúca spoločnosť. Prítomný je avšak 1 konkurent, ktorý disponuje štyrmi chovnými miestami a svojimi objemy chovu sú približne trojnásobne vyššie, ako u jeho konkurentov. Rivalita na danom trhu so pstruhom dúhovým je pomerne značná, aj napriek malému počtu konkurentov. Rivalita na B2B trhu je však výrazne nižšia ako na B2C trhu. nasledujúca tabuľka č. 16 popisuje kľúčové faktory, ktoré vyplynuli z analýzy, na základe Porterovho modelu, a vstupujú do SWOT matice.

Tabuľka č. 16: Faktory plynúce z analýzy odborového prostredia
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčové faktory plynúce z Porterovho modelu	Príležitosť (O) / Hrozba (T)
Pomerne nízky počet priamych konkurentov	O
Veľký výber dodávateľov	O
Možnosť výstavby chovného miesta podľa požiadaviek	O
Vysoké bariéry vstupu na trh so živými rybami z dôvodu potrebného vzdelania v odbore a s finančným zaťažením spojeným s danou činnosťou	O
Veľmi nízka hrozba vstupu nového konkurenta na trh	O
Pomerne vysoká hrozba substitúcie	T
Nesprávne nastavený cenový model môže znamenať nedostatok zákazníkov	T
Kapitálové a legislatívne bariéry spojené so vstupom na trh	T
Viazanosť kapitálu	T

2.4 Analýza obecného prostredia

Za účelom analýzy obecného prostredia, pomocou metódy SLEPTE, je potrebné určenie miesta vykonávania podnikateľskej činnosti začínajúcej spoločnosti. Začínajúca spoločnosť plánuje svoje chovné miesto situovať na strednom Slovensku, pri meste Žiar nad Hronom. SLEPTE analýza popisuje sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Pri analýze vonkajšieho prostredia je preskúmaný každý z faktorov. Výstupy z analýzy vonkajšieho prostredia vstupujú ako príležitosti alebo hrozby do SWOT matice.

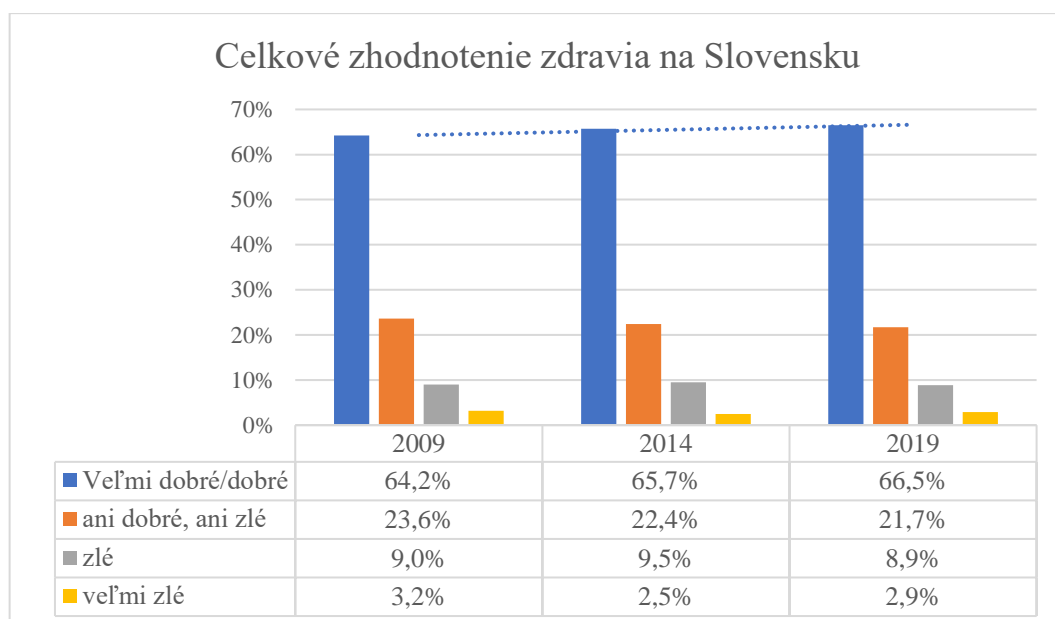
2.4.1 Spoločenské a sociálne faktory

Na základe rozdelenia potencionálnych zákazníkov do troch skupín, ako je uvedené v kapitole validácie obchodného modelu, je niekoľko sociálnych faktorov, ktoré vplyvajú na danú kategóriu.

Jednou zo skupín potencionálnych zákazníkov začínajúcej spoločnosti sú spracovateľské spoločnosti, ktoré sa zaoberajú spracovaním živých rýb a následným predajom týchto rýb koncovým užívateľom, alebo spoločnostiam, ktoré tento obchod sprostredkujú. Faktormi, ktoré túto skupinu ovplyvňujú sú životný štýl obyvateľstva a spotreba rýb.

Obyvatelia na Slovensku sa posledné roky snažia žiť zdravší život a záujem o zdravú formu konzumácie potravín vzrástol. Ryby sú veľmi vhodný zdroj bielkovín, ktorý obsahuje množstvo vitamínov a ďalších pre organizmus prospešných látok. Hodnoty, ktoré ovplyvňujú nákupy obyvateľov Slovenska sa oproti minulosti zmenili. Hlavnými aspektami pri výbere potravín je kvalita a čerstvosť potravín. Cena je až na treťom mieste, ktorú nasleduje zloženie a pôvod potravín. V záujme spracovateľských spoločností je nákup rýb od slovenských chovateľov, nakoľko chcú ponúkať čerstvé, tuzemské potraviny (POTRAVINY, 2021; Cena nie je prvoradá, 2021).

Graf č. 2 zobrazuje celkové zhodnotenie zdravia na Slovensku. Z grafu je zrejmé, že obyvateľstvo má tendenciu žiť zdravšie, na základe pozitívneho trendu obyvateľstva s veľmi dobrým a dobrým zdravotným stavom. Pozitívny trend zdravia obyvateľstva vyplýva samozrejme aj z vyspelejšej a kvalitnejšej zdravotnej starostlivosti, ale ku tomuto trendu prispieva aj zdravšie stravovanie obyvateľstva.

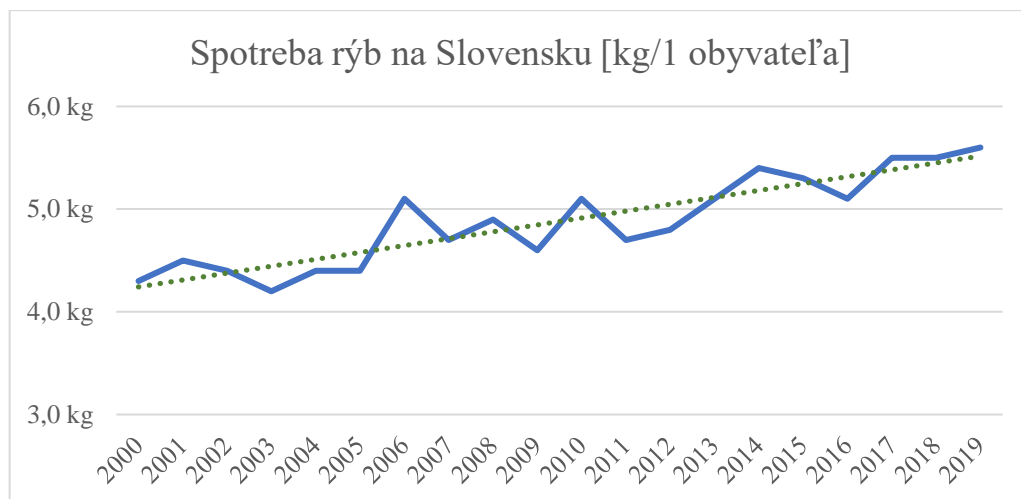


Graf č. 2: Celkové zhodnotenie zdravia na Slovensku

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Spotreba rýb na Slovensku je v porovnaní za uplynulé desaťročie najvyššia. V priemere skonzumuje 1 osoba 5,5 kilogramu rýb za rok. Z tohto množstva pripadá len 1,3 kilogramu na sladkovodné ryby. Trend konzumácie rybieho mäsa je však pozitívny. Najčastejšie konzumovanými sladkovodnými rybami sú kapor a pstruh dúhový. Slovensko zaostáva v spotrebe rýb v porovnaní s krajinami Európskej Únie. Väčšina trendov v nastavení životných štýlov prichádza zo zahraničia, tak je možné, že trend konzumácie rýb zavíta aj na Slovensko a vyrovná sa tak európskemu priemeru 25,1 kilogramov. Optimálna doporučená spotreba rybieho mäsa je 17 až 20 kilogramov na osobu za rok. (Slovensko dlhodobo zaostáva v konzumácii rýb, 2018).

Z hľadiska zarybňovania vodných plôch a tokov sú faktormi počet zaregistrovaných rybárov a ich preferencie lovu. Počet registrovaných členov Slovenského rybárskeho zväzu každoročne rastie. Momentálne je členmi viac ako 110 000 rybárov (Novela zákona o rybárstve..., 2021). Rybári uchovávajú kultúrne tradície na Slovensku. Cílený lov na pstruha dúhového je čoraz vyhľadávanejší. Pstruh dúhový je druh ryby, na ktorú cieľia ako športový rybári, tak aj rybári, ktorí si rybu privlastnia za určitých podmienok ukotvených v Rybárskom poriadku.



Graf č. 3: Spotreba rýb na Slovensku
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

2.4.2 Legislatívno-politické faktory

S podnikaním v oblasti chovu a predaja živých rýb sú spojené rôzne legislatívne náležitosti. Ide o legislatívne predpisy a normy, ktoré vymedzujú založenie a fungovanie spoločnosti. Ďalšie legislatívne faktory sú spojené s predmetom podnikania začínajúcej spoločnosti. Spoločnosť sa musí riadiť všeobecne platnými zákonmi spojenými so založením a pôsobením spoločnosti. Medzi tieto zákony patria:

- ◁ Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb.,
- ◁ Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.,
- ◁ Občiansky zákonník č. 40/1964 Zb.,
- ◁ a Zákon o obchodnom registri č. 530/2003 Zb..

Spoločnosť sa musí taktiež riadiť v rámci zákonov, spojených s daňovým systémom. Daň z príjmu vymedzuje zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov a daň z pridanej hodnoty vymedzuje zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty. Daň z príjmu právnických osôb je 21 %, ktorá sa vypočíta zo základu dane, zníženej o daňovú stratu. Táto sadzba dane z príjmu je v prípade, že príjmy právnickej osoby za zdaňovacie obdobie prevyšujú sumu 100 000 €. Ak tomu tak nie je, sadzba dane z príjmu je 15 %. Sadzby dane pre dividendy závisí na faktoroch, ktoré sú vymedzené zákonom. Ide spravidla o 7 %, 35 % a v niektorých prípadoch sa výplata dividendy nezdaňuje (Sadzby dane z príjmov fyzických a právnických osôb, 2021). Predaj živých rýb je zaťažený 10% sadzbou DPH

a na ostatné služby spojené s predajom je sadzba 20 % zo základu dane (Zákon č. 222/2004 Z. z.). Spoločnosť bude odvádzať aj daň z motorových vozidiel, ktorú upravuje zákon č. 361/2014 Z. z., nakoľko bude vlastniť a využívať motorové vozidlo na prepravu živých rýb.

Ďalšími zložkami sú zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení a zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Tieto zákony vymedzujú povinnosti spoločnosti o zdravotnom a sociálnom poistení. Výška odvodov zamestnanca a zamestnávateľa v roku 2021 do Sociálnej poisťovne a odvodov do zdravotných poisťovní je uvedená v tabuľke č. 17. Odvody sa vypočítavajú z hrubej mzdy.

Tabuľka č. 17: Výška odvodov do poisťovní

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2021, 2021))

Druh poistenia	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Sociálne poistenie (celkom)	9,4 %	25,2 %
< Nemocenské poistenie	1,4 %	1,4 %
< Starobné poistenie	4,0 %	14,0 %
< Invalidné poistenie	3,0 %	3,0 %
< Úrazové poistenie		0,8 %
< Garančné poistenie		0,25 %
< Poistenie v nezamestnanosti	1,0 %	1,0 %
< Rezervný fond solidarity		4,75 %
Zdravotné poistenie (celkom)	4,0 %	10 %

Spoločnosť musí dodržiavať aj predpisy, vyplývajúce zo zákonníku práce, s doplnením predpisov týkajúcich sa BOZP a ochrane zamestnancov pred rizikami. Spoločnosť sa riadi:

- < zákonom NR SR č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia,
- < zákonom NR SR č. 124/2006 Z. z. o BOZP
- < a zákonom NR SR č. 300/2007 Z. z. o ochrane zamestnancov pred rizikami, súvisiacimi s expozíciou chemickým faktorom pri práci.

Ďalšími právnymi predpismi sú zákony a normy ktoré vymedzujú podnikanie so živými rybami. Nasledujúce odseky sú výpisom niektorých znení zákonov.

Podnikanie so živými rybami je doplnenie zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov. Ide konkrétne o podnikanie na ostatných vodných plochách v osobitnom režime. Podnikanie so živými rybami je istou formou potravinárskeho podniku.

Podľa zákona č. 139/2002 Z. z. o rybárstve sa podnikateľom so živými rybami rozumie fyzická osoba alebo právnická osoba vykonávajúca hospodársky chov rýb v rybníkoch, rybochovných zariadeniach a malých vodných nádržiach.

Na hospodársky chov rýb chovateľ alebo ním poverená osoba musí mať odborné vzdelanie; túto podmienku musí spĺňať počas celého hospodárskeho chovu rýb. Presné podmienky vzdelania sú uvedené v zákone o rybárstve v časti o hospodárskom chove rýb (zákon č. 139/2002 Z. z. o rybárstve).

Podľa zákona č. 216/ 2018 Z. z. o rybárstve je hospodárenie v rybárskych revíroch cieľavedomou odbornou činnosťou užívateľa smerujúca k optimálnemu využitiu prírodného bohatstva vôd (§ 33 a § 6 ods. 9 zákona č. 216/ 2018 Z. z. o rybárstve).

Zákon č. 139/2002 Z. z. o rybárstve obsahuje aj vymedzenie hospodárskeho chovu rýb a podnikanie na ostatných vodných plochách, ktoré je vymedzené v § 31. Týka sa vymedzenia osoby podnikajúcej v danej oblasti, vymedzenie vodných nádrží. Uvádza sa, že chovateľ má povinnosť uviesť činnosť využívania vodnej plochy do 31. januára daného roku.

S výstavbou vodnej plochy sú spojené taktiež isté právne predpisy. Spoločnosť musí získať niekoľko povolení na výstavbu navrhovanej vodnej plochy. Schvaľovacím orgánom je podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie ústredný orgán verejnej správy, do ktorého pôsobnosti patrí navrhovaná činnosť. Všetky povolenia a súhlasy musí spoločnosť získať pred zahájením výstavby. Spoločnosť musí pred výstavbou obdržať stavebné povolenie na základe zákona č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku. Spoločnosť musí taktiež obdržať

vodoprávne povolenie v zmysle zákona 364/2004 Z. z. o vodách a o zmene zákona NR SR č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov (vodný zákon).

Plánovaná výstavba vodnej plochy nebude zasahovať do štátnych hraníc a preto je výstavba miestneho charakteru, preto nebude podliehať medzinárodnému posudzovaniu.

Zákony a právne predpisy spojené s kvalitou vody a ostatných predpisoch životného prostredia budú uvedené v ekologických faktoroch SLEPTE analýzy. Takisto budú predpisy technologického charakteru uvedené v technologických faktoroch.

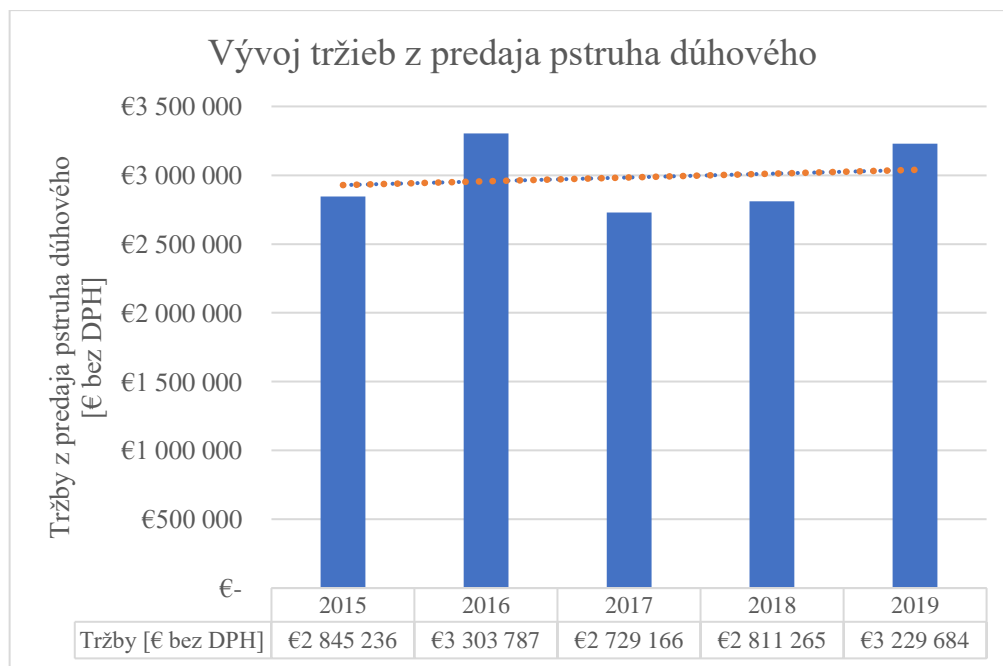
V roku 2020 sa s vymenila vláda na čele so stranou OĽANO. Vo svojom programovom vyhlásení sa zameriava aj na otázku ochrany životného prostredia. Ako bolo spomenuté na záver ekonomických faktorov, aktuálna vláda predĺžila výzvu na pridelenie dotácií, avšak je to možné očakávať mierne zmeny výzvy, ale momentálne sa vláda zaoberá riešením pandemickej situácie.

Vláda má v pláne uľahčiť spoločnostiam podnikanie prostredníctvom odľahčenia od nepotrebnnej byrokratickej záťaže. Spoločnosti preto môžu očakávať viac digitalizovanú formu styku s príslušnými orgánmi.

Slovensko, ako aj iné krajiny, sa momentálne nachádza v neľahkej politickej situácii, avšak odhliadnuť od vládnucej strany, politická spoločnosť bude riešiť otázky životného prostredia, ako tomu bolo aj počas predošlej vlády. Z tohto pohľadu by teda nemalo výrazne dôjsť k zmenám zákonov, ktoré by výrazným spôsobom ovplyvnili podnikateľský zámer spoločnosti.

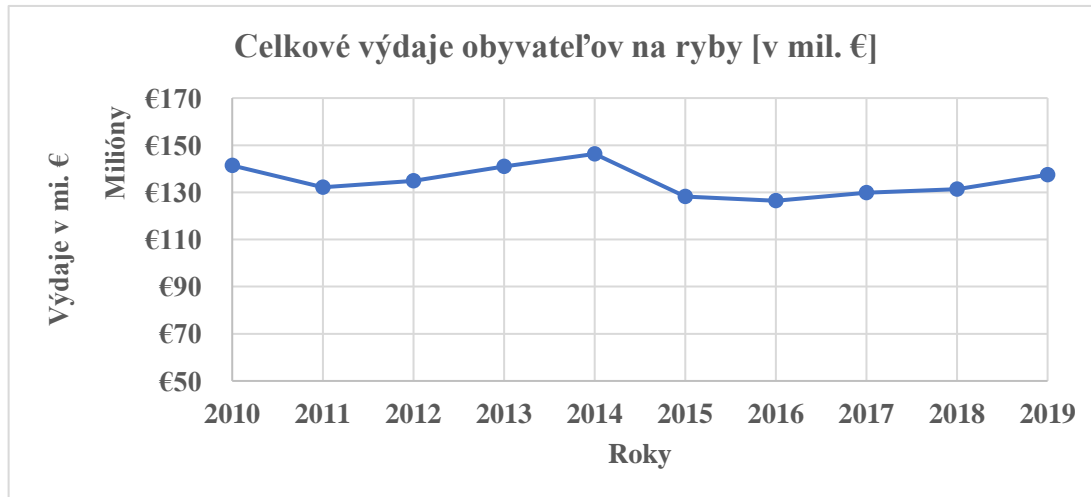
2.4.3 Ekonomické faktory

Spoločnosť chce začať svoju podnikateľskú činnosť na trhu s rybami. Nasledujúci graf č. 4 zobrazuje tržby z predaja pstruha dúhového. Tržby sú uvedené v € bez DPH. Veľkosť trhu so pstruhom dúhovým zahŕňa všetky druhy chovu a predaja pstruha dúhového.



Graf č. 4: Vývoj tržieb z predaja pstruha dúhového
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

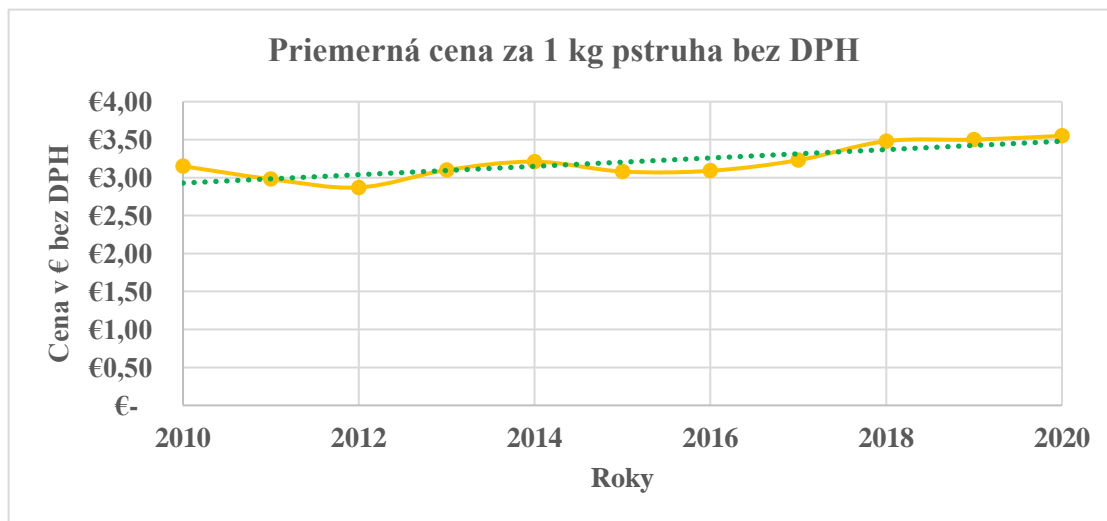
Graf č. 5 zobrazuje celkové výdaje obyvateľov Slovenska na ryby. Ide o výdaje spojené s koncovou spotrebou rýb.



Graf č. 5: Celkové výdaje obyvateľstva na ryby
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Z grafu je možné vyčítať, že výdaje obyvateľov na ryby v čase zostávajú približne nemenné a pohybujú sa v intervale od 130 mil. € do 150 mil. €.

Ďalším ekonomickým ukazovateľom je vývoj priemernej ceny pstruha dúhového, ktorý je zobrazený v grafe č. 6. Ceny sú uvedené bez DPH.



Graf č. 6: Cena pstruha za 1 kg bez DPH
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Z grafu je zrejmé, že priemerná cena za 1 kilogram pstruha dúhového v závislosti na čase rastie. V roku 2020 bola priemerná cena za 1 kilogram 3,55 € bez DPH.

Ďalším ekonomickými činiteľom, ktorý ovplyvňuje činnosť spoločnosti sú náklady. Spoločnosť bude zamestnávať potrebný počet zamestnancov, a preto je dôležitým ukazovateľom vývoj priemernej mzdy. Nasledujúca tabuľka zobrazuje priemernú hrubú mesačnú mzdu ľudí pracujúcich v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove, a taktiež medziročnú zmenu vyjadrenú v %.

Tabuľka č. 18: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Priemerná hrubá mesačná mzda v €	718	735	774	824	876
Medziročný nárast v %	7,2	2,4	5,3	6,5	6,3

Na základe uvedených údajov môže začínajúca spoločnosť, pri priemernom raste mzdy 6,0 % za posledné 3 roky, očakávať priemernú hrubú mesačnú mzdu na zamestnanca vo výške 929 €.

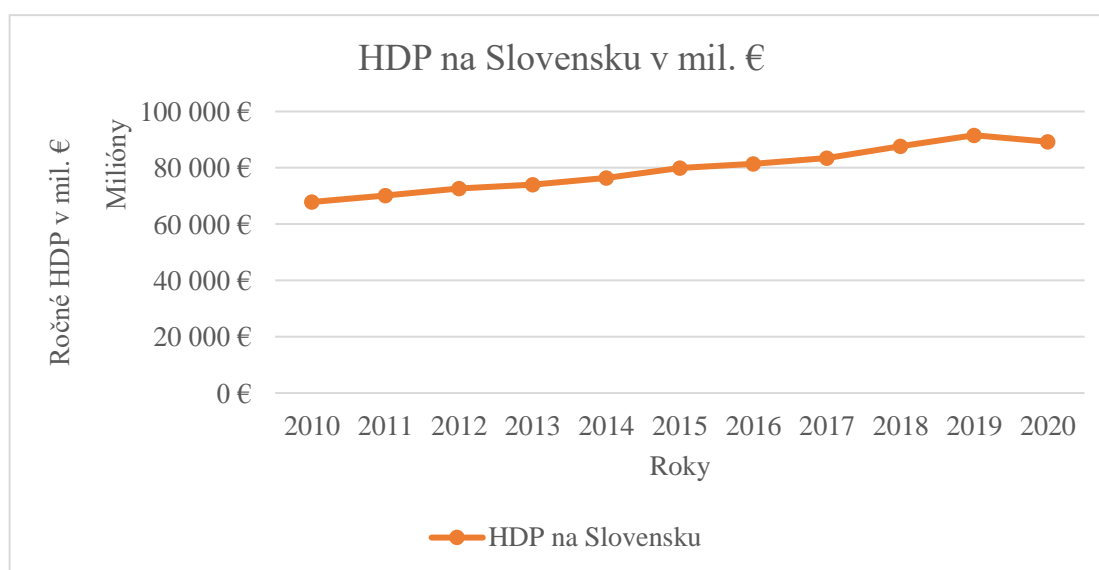
Z hľadiska prepravných nákladov je pre spoločnosť dôležitá priemerná cena nafty. V nasledujúcej tabuľke č. 19 sú uvedené priemerné ceny nafty s DPH za daný rok.

Tabuľka č. 19: Vývoj priemernej ceny nafty

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Priemerná cena nafty v €	1,038	1,132	1,244	1,230	1,064

Z pohľadu makroekonomických ukazovateľov je potrebné zobrazenie vývoju HDP. Graf č. 7 zobrazuje vývoj HDP na Slovensku vyjadrený v miliónoch €.

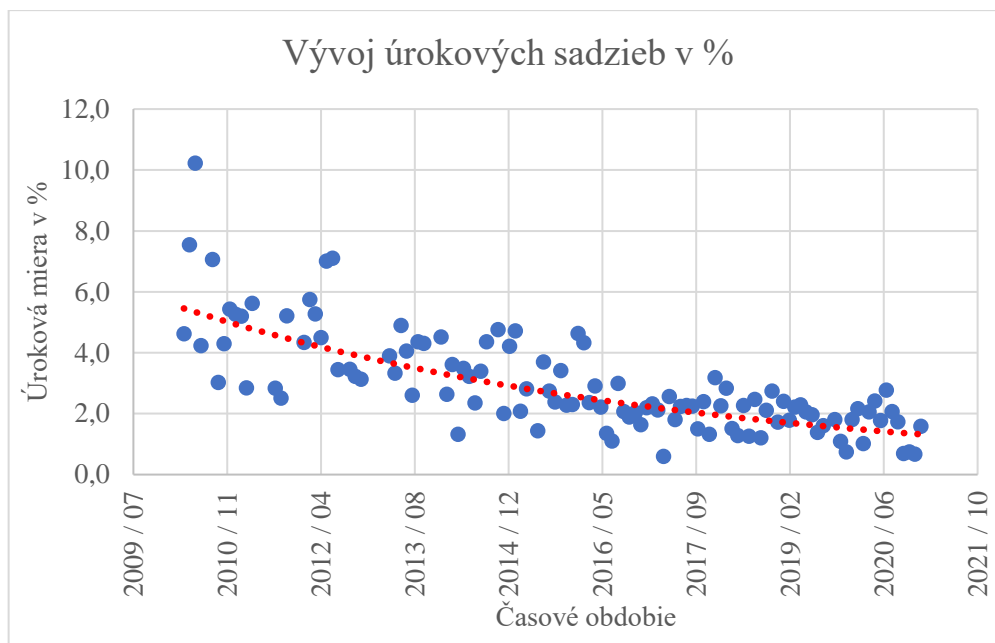


Graf č. 7: Vývoj HDP na Slovensku

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Z grafu č. 7 je možné vyčítať, že trend HDP je rastúci v závislosti na čase, avšak došlo k miernemu poklesu v roku 2020, čo je spôsobené pandemickou situáciou. Rast HDP vyjadruje zvyšujúcu sa životnú úroveň obyvateľstva a kúpnej sily.

Ďalším faktorom dôležitým pre investora je priemerná výška úrokových sadzieb s porovnaním vývoju miery inflácie.



Graf č. 8: Vývoj úrokových sadzieb na Slovensku
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Národná banka Slovenska, 2021))

V grafe č. 8 sú zobrazené úrokové sadzby úverov pre právnické osoby, ktoré sú fixované na najmenej 5 rokov. Miera úrokových sadzieb klesá a za rok 2020 predstavovala hodnotu 1,65 %. Je vhodné zhodnotiť možnosť úveru, aj v situácii, keď má investor dostatočný vlastný kapitál. Je vhodné zhodnotiť to na základe možnosti investície do alternatívnej možnosti a zhodnotenia inflácie. Nasledujúca tabuľka č. 20 uvádza mieru inflácie.

Tabuľka č. 20: Miera inflácie v %

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021))

Štvrťrok	3.17	6.17	9.17	12.17	3.18	6.18	9.18	12.18
Miera inflácie v %	0,90%	1,00%	1,50%	1,80%	2,30%	2,80%	2,70%	2,20%
Štvrťrok	3.19	6.19	9.19	12.19	3.20	6.20	9.20	12.20
Miera inflácie v %	2,40%	2,50%	2,90%	2,90%	2,80%	1,90%	1,50%	1,50%

Z tabuľky môžeme vyčítať, že miera inflácie sa blíži hodnotám úrokových sadzieb úverov, ktoré sú zobrazené v grafe č. 8.

V rokoch 2014 – 2020 prebiehala výzva Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR s označením OPRH-AKVA-2.2.1-A1-2018-07 na nenávratné finančné prostriedky v rámci Operačného programu Rybné hospodárstvo 2014 – 2020. V rámci tejto výzvy mohli podnikatelia dostať nenávratný príspevok na náklady, spojených na výstavbu

chovnej vodnej plochy (Podporíme chov sladkovodných rýb na Slovensku, 2021). V súčasnosti je výzva predĺžená pravdepodobne do 31.12.2023 a každé kolo uzavretia výzvy je posledný deň v mesiaci. Dôležitým údajom je časový horizont výstavby, ktorý musí byť kratší ako 24 mesiacov. Maximálna dotácia je pre mikro, malé a stredné podniky 50 % v maximálnej výške 500 000€. Zvyšnú časť investície si musí spoločnosť zaistiť z vlastných zdrojov (Produktívne investície do akvakultúry, 2021).

2.4.4 Technologické faktory

S uvedeným projektom podnikateľského zámeru je spojených množstvo technologických požiadaviek, ktoré musí začínajúca spoločnosť naplniť. Nároky na technické zabezpečenie projektu možno rozdeliť na faktory týkajúce sa výstavby vodnej plochy, nakladania s odpadmi, chovného procesu a administratívnych záležitostí.

Technologické požiadavky na výstavbu vodnej plochy

Na výstavbu vodnej plochy je potrebné zhodnotenie vhodnosti výberu miesta. Pstruh dúhový má menšiu náročnosť na priestor, ale aj ďalšie podmienky ako iné druhy lososovitých rýb. V krátkom časovom horizonte zvláda aj vyššie teploty vody a taktiež mierne zakalenie vody. Optimálnou teplotou vody na chov pstruha dúhového je teplotný interval 14 – 17 °C. Požadovaný obsah kyslíka vo vode je 9 – 11 mg/l a nemal by poklesnúť pod hodnotu 6 mg/l (Čítek, 1998). Po vhodne zvolenom mieste na výstavbu vodnej plochy je potrebné vypracovať kompletnú technickú dokumentáciu v zmysle stavebného zákona, ktorú predloží, ako bolo uvedené v legislatívnych faktoroch, ústrednému orgánu verejnej správy. Po schválení výstavby vodnej plochy je potrebné, aby spoločnosť dodržiavala nariadenia s jej výstavbou. Spoločnosť sa musí postarať o likvidáciu odpadu vzniknutého pri výstavbe. Stavebná suť sa bude skladovať do veľkoobjemového kontajnera a budú odvážané do neďalekého lomu. Ostatné druhy odpadov, vzniknutých pri výstavbe, sa budú, ak bude možné, separovať a budú pravidelne odvážané na najbližší zberný dvor. Pri výstavbe je potrebné myslieť na systém filtrácie vody a taktiež na dodatočný systém na okysličovanie vody.

Technológia kŕmenia

Chovný proces zahŕňa niekoľko ďalších technologických požiadaviek. Vzhľadom na kŕmny proces, spoločnosť bude využívať automatizovaný kŕmny systém, prostredníctvom ktorého bude kŕmiť ryby suchými kŕmnymi zmesami.

Technológie pre likvidáciu odpadu

Spoločnosť sa musí riadiť aj podľa vyhlášky č. 230/1998 Z. z. Ministerstva pôdohospodárstva Slovenskej republiky o chove hospodárskych zvierat a o usmrcovaní jatočných zvierat, ktorá vymedzuje pravidlá povinnej dennej kontroly, podmienok priestorov na chov rýb a prevádzok vody. Pri chovnom procese vzniká určitý živočíšny odpad. Podľa požiadaviek § 29 ods. 5 a 6 zákona o veterinárnej starostlivosti sa uhynuté ryby radia do kategórie VŽP 3. Na základe týchto podmienok musí prevádzkovateľ zabezpečiť špeciálne nádoby s označením VŽP 3, ktoré sa dajú uzavrieť a ľahko dezinfikovať. Ďalej si prevádzkovateľ musí viesť evidenciu o objeme VŽP 3 a zabezpečiť jeho odstránenie do 24 hodín schválenému prevádzkovateľovi na spracovanie (Podmienky pre zabíjanie produktov rybolovu, 2019).

2.4.5 Ekologické faktory

Spoločnosť bude svojou podnikateľskou činnosťou zasahovať do životného prostredia a preto je dôležité, aby dodržiavala všetky náležitosti spojené s jeho ochranou. Spôsob chovu rýb začínajúcou spoločnosťou by mal viesť k celkovej udržateľnosti s ohľadom na produkciu, šetrnú ku životnému prostrediu pri súbežnom zachovaní vysokého štandardu zdravia rýb, welfare rýb a ochrany spotrebiteľov.

Vodná plocha bude postavená pozdĺž potoku, kedy bude voda rieky pretekať cez vodnú plochu, z ktorej bude potok pokračovať ďalej. Spoločnosť bude zasahovať do miestneho vodného ekosystému, a preto nesmie nijakým spôsobom zneškodniť kvalitu potoku alebo podzemných vôd. Aby tomu spoločnosť zabránila, musí dodržiavať pravidlá vyplývajúce zo zákona NR SR č. 543/2002 Z. z. o ochrane prírody a krajiny v znení neskorších predpisov a zákonom č. 364/2004 Z. z. o vodách. Kvalita vody, ktorá do vodnej plochy bude pritekať, musí odpovedať kvalite vody, ktorá z vodnej plochy bude vytekať. V prípade, že prevádzkovateľ zistí akúkoľvek haváriu alebo náhlu

zmenu kvality vody, je povinný bezodkladne nahlásiť túto skutočnosť príslušným orgánom.

Ochrana pred povodňami je vypracovaná v Povodňovom pláne obce v spolupráci s právnickými a fyzickými osobami a podnikateľmi v zmysle zákona č. 666/2004 Z. z. o ochrane pred povodňami. V obci Stará Kremnička nie je veľká pravdepodobnosť povodní, nakoľko sa obec nachádza v hornatom prostredí.

Podmienkami predaja živých rýb je dodržovanie rovnakého zdravotného štatútu ako má voda, kam živé ryby smerujú. Túto skutočnosť popisuje zákon NV SR č. 290/2008 o zdravotných požiadavkách na živočíchy a produkty hospodárskeho chovu rýb a o prevencii a kontrole niektorých chorôb vodných živočíchov. Na základe tohto zákona je aj potrebné zabezpečiť dostatočnú prevenciu pred šírením choroby alebo vírusu medzi živočíchmi.

V danej oblasti nedochádza k výrazným klimatickým zmenám, ktoré by mohli ovplyvniť činnosť spoločnosti. Oblasť sa taktiež nenachádza v zrážkovom tieni a ani v oblasti s nadmerným výskytom zrážok. Daná oblasť nespadá do chráneného územia NATURA 2000 a preto v danej oblasti nedochádza k obmedzeniam chovu rýb.

2.4.6 Zhodnotenie analýzy vonkajšieho prostredia

V tejto časti budú zhodnotené výsledky z analýz jednotlivých faktorov, spolu s určením príležitostí a hrozieb, ktoré z analýzy pre spoločnosť vyplynuli. Jednotlivé príležitosti a hroby ďalej vstupujú do SWOT matice. Nasledujúca tabuľka č. 21 popisuje kľúčové faktory, ktoré vyplynuli zo SLEPTE analýzy, a vstupujú do SWOT matice.

Spoločenské faktory

Na základe zhodnotenia sociálnych faktorov bol identifikovaný pozitívny trend v oblasti rastu potencionálnych zákazníkov. Spotreba sladkovodných rýb koncovými spotrebiteľmi má v posledných rokoch tendenciu rastu, čo predstavuje pre chov a predaj rýb pozitívny faktor. Koncový spotrebiteľ si potrpia na kvalite a preto je dôležité, aby chovná spoločnosť dodržovala všetky podmienky pre chov rýb za účelom predaja rýb na konzumáciu. Pozitívnym faktorom v tejto oblasti je aj rastúci počet registrovaných

rybárov v Slovenskom rybárskom zväze, čo prináša SRZ viac financií a preto sa rozpočet na zarybňovanie vodných plôch a tokov každoročne navyšuje.

Tabuľka č. 21: Faktory plynúce z analýzy vonkajšieho prostredia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčové faktory plynúce zo SLEPTE analýzy	Príležitosť (O) / Hrozba (T)
Pozitívny trend výdajov na ryby a priemernej ceny pstruha dúhového	O
Zvyšujúci sa počet potencionálnych zákazníkov	O
Zvyšovanie rozpočtu na zarybňovanie	O
Možnosť získania dotácií od MPSR	O
Nízke úrokové sadzby	O
Odbremenenie od byrokracie	O
Výstavba vodnej plochy podľa požiadaviek	O
Nedostatočná spotreba rýb	T
Získanie povolení na výstavbu	T
Náročnosť vstupu na trh z hľadiska legislatívy a financií	T
Rast mzdových nákladov	T
Zachovanie kvality vody	T

Legislatívno-politické faktory

Podnikateľská činnosť v oblasti chovu a predaja živých rýb je z legislatívneho hľadiska pomerne náročná, avšak nie nemožná. Spoločnosť sa musí riadiť zákonmi a nariadeniami, ktoré obecné platia pre každú právnickú osobu, ale taktiež musí dodržiavať zákony týkajúce sa chovu živých organizmov a zákonmi o ochrane životného prostredia. Na rozdiel od bežných položiek predmetu podnikania, DPH na živé ryby je stanovená na výšku 10 % zo základu dane.

S predmetom výstavby vodnej plochy je spojených niekoľko legislatívnych náležitostí. Spoločnosť musí získať všetky potrebné povolenia na výstavbu ešte pred zahájením samotnej výstavby. Možnosť neúspešného získania povolení na výstavbu predstavujú pre spoločnosť istú hrozbu.

V súčasnosti je výzva Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR predĺžená, aj napriek výmene vládnucej strany. Očakávaná zmena by však nemala byť zásadná, nakoľko sa aj v programovom vyhlásení vlády nachádza bod o zachovaní ochrany životného prostredia. Pozitívnym faktorom pre spoločnosť je plánované odbremenenie spoločností od byrokratických povinností.

Ekonomické faktory

Výsledky analýzy ekonomických faktorov zobrazujú vývoj celkových výdajov obyvateľov na ryby a taktiež priemernú cenu pstruha dúhového. Výdaje obyvateľov na ryby sa dlhodobo pohybujú okolo rovnakej hodnoty, avšak v posledných piatich rokoch je prítomný rastúci trend. Priemerná cena pstruha dúhového má rastúci trend.

Analýza obsahuje aj zhodnotenie priemerných mzdových nákladov. Na základe zhodnotenia vývoju priemernej hrubej mesačnej mzdy v danej oblasti môže spoločnosť očakávať medziročný rast mzdových nákladov vo výške približne 6 %. Zhodnotenie HDP vyjadruje zvyšujúcu sa životnú úroveň obyvateľstva a jeho kúpnej sily, avšak v dôsledku pandemickej situácie sa v roku 2020 znížilo. Pokles HDP je však menší, ako predpokladali analytici na začiatku roku 2020.

Z hľadiska vývoju úrokových sadzieb sa momentálne úroky z úverov na investíciu pohybujú na najnižších hodnotách za posledné desaťročie a úroky pre právnické osoby sa blížia výške inflácie, čo predstavuje príležitosť, pre spoločnosť, lepšieho zhodnotenia finančných prostriedkov. Príležitosťou spoločnosti je aj výzva Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, vďaka ktorej môže spoločnosť získať dotáciu na investíciu až vo výške 50 %.

Technologické faktory

V analýze technologických faktorov sú vymedzené požiadavky na chov pstruha dúhového. Spoločnosť má k dispozícii možnosť vybudovania vodnej plochy na chov, ktorá podlieha najnovším technologickým požiadavkám a trendom.

Ekologické faktory

Výstavba vodnej plochy je spojená s množstvom ekologických požiadaviek. Jedným z najzásadnejších požiadaviek na vodnom toku je zachovanie kvality vody. Chovná vodná plocha sa nebude nachádzať v chránenom území NATURA 2000 a preto v danej oblasti nedochádza k zvláštnym obmedzeniam chovu rýb.

2.5 Analýza vlastných zdrojov a schopností

Analýza vlastných zdrojov a schopností zahŕňa zhodnotenie finančných, hmotných, ľudských, nehmotných a nezaradených zdrojov. Výstupy z analýzy vlastných zdrojov a schopností predstavujú silné alebo slabé stránky začínajúcej spoločnosti, ktoré budú vstupovať do SWOT matice.

Finančné zdroje

Podnikateľský zámer spoločnosti sa spája s nemalým finančným zaťažením. Vyčíslením nákladov na zahájenie činnosti sa zaoberá kapitola v návrhovej časti zameraná na finančný plán. Investor do začínajúcej spoločnosti sa venuje developerskej činnosti na Slovensku, ale aj v zahraničí. Svoju činnosť rozvíja od roku 1998. Vzhľadom na dĺžku pôsobenia si vybudoval značné finančné zabezpečenie, vďaka ktorému môže výstavbu vodnej plochy a vzťahujúcich sa náležitostí uhradiť z vlastných zdrojov. Investor má však v pláne využiť výzvu Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, vďaka ktorej môže získať náležité dotácie.

Investor v osobnom rozhovore uviedol, že jeho voľnými osobnými prostriedkami môže značne prevýšiť náklady spojené s výstavbou a prevádzkovaním spoločnosti zaoberajúcej sa chovom a predajom živých rýb.

Investor v súčasnosti taktiež zhodnocuje možnosť úveru pre právnické subjekty, na základe zhodnotenia ekonomických faktorov.

Hmotné zdroje

Investor disponuje osobným vlastníctvom pozemku o rozlohe 800 ha v danej oblasti. V blízkosti chovného miesta je už vybudovaná administratívna zástavba, pre odlišnú

podnikateľskú činnosť investora, ale začínajúca spoločnosť ju bude mať k dispozícii. Majetkom inej spoločnosti investora je aj väčšina mechanizmov, potrebných na výstavbu vodnej plochy, nakoľko sa investor venuje aj developerskej činnosti. Nemá k dispozícii však všetky potrebné mechanizmy.

Nakoľko sa plánovaná stavba nachádza vo vrchovitom prostredí v bývalom koryte rieky, sú zdroje materiálových požiadaviek dostačujúce. Tieto materiálové aspekty sú v momentálnom vlastníctve investora.

Ludské zdroje

Začínajúca spoločnosť má v pláne zamestnať jedného zamestnanca na trvalý pracovný pomer a v prípade sezónnych potrieb potrebný počet brigádnikov. Na základe analýzy ekonomických faktorov je možné očakávať priemernú hrubú mesačnú mzdu pracovníka vo výške 830 – 950 €. Investor bude predstavovať odbornú stránku spoločnosti a bude zaisťovať styk so zákazníkmi. Účtovnícke služby a ostatnú administratívnu činnosť budú zabezpečovať zamestnanci investora, ktorí sú zamestnaní v jednej zo spoločností investora.

Nehmotné zdroje

Investor má vysokoškolské vzdelanie v oblasti ichthyológie. Vďaka tomuto vzdelaniu môže prevádzkovať chovnú spoločnosť, nakoľko je to zákonnou podmienkou. Investor disponuje veľkou kontaktnou sieťou na potencionálnych zákazníkoch, s ktorými udržiava úzke vzťahy. Kontakty investora siahajú na pracovníkov spoločností zákazníkov, ktorí majú v náplni práce nákup rýb, ale aj na vlastníkov niektorých zo spoločností potencionálnych zákazníkov. Kontakty investora siahajú aj na dodávateľov začínajúcej spoločnosti. Vďaka svojej dlhoročnej podnikateľskej praxi, má vybudované pozitívne renomé medzi podnikateľmi naprieč viacerými odvetvami.

Nezaradené zdroje

Medzi podstatné náležitosti patrí veľká vášeň investora do rybárskej činnosti. Investor sa vo voľnom čase neustále venuje vzdelávaniu v oblasti nových trendov v rybárskom prostredí. Medzi nezaradené zdroje spoločnosti sa radí aj nezištná pracovná pomoc,

z radov známych z rybárskeho prostredia, ktorú má v prípade potreby začínajúca spoločnosť k dispozícii.

2.5.1 Zhodnotenie analýzy vlastných zdrojov a schopností

V tejto časti budú zhodnotené výsledky z analýzy vlastných zdrojov a schopností, spolu s určením silných a slabých stránok začínajúcej spoločnosti. Jednotlivé silné a slabé stránky ďalej vstupujú do SWOT matice. Z analýzy vyplýva, že silné stránky začínajúcej spoločnosti značne prevyšujú jej slabé stránky.

Tabuľka č. 22: Faktory plynúce z analýzy vlastných zdrojov a schopností
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčové faktory plynúce z analýzy vlastných zdrojov a schopností	Silná stránka (S) / Slabá stránka (W)
Značné finančné zabezpečenie investora	S
Voľné prostriedky investora	S
Osobné vlastníctvo pozemku v danej oblasti	S
Mechanizmy a materiál na výstavbu	S
Administratívny personál v jednej zo spoločností investora	S
Vysokoškolské vzdelanie investora v oblasti ichthyológie	S
Kontaktná sieť investora na dodávateľov a potencionálnych zákazníkov	S
Pozitívne renomé investora	S
Vášeň investora do rybárskej činnosti	S
Nezištná pomoc od známych	S
Vysoké náklady na výstavbu vodnej plochy	W
Spoločnosť je závislá na odbornej znalosti investora pri zaúčaní pracovníka	W

2.6 Analýza faktorov pomocou SWOT matice

Analýza faktorov pomocou SWOT matice zachytáva výstupy analýz interného a externého prostredia. Následne je zostavené porovnanie pomocou EFE a IFE matice. Výsledky pomôžu pri zostavovaní vhodnej stratégie pre začínajúcu spoločnosť. Výstupy z rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi, analýzy odborového prostredia pomocou Porterovho modelu, analýzy vonkajšieho prostredia pomocou metódy SLEPTE a analýzy vlastných zdrojov a schopností sú zachytené v SWOT matici. Jednotlivé výstupy predstavujú silné alebo slabé stránky začínajúcej spoločnosti, a taktiež jej príležitosti

a hrozby. Zhodnotenia analýz interného aj externého prostredia sa nachádzajú v samotných analýzach v predošlých kapitolách. Nasledujúca tabuľka č. 23 zobrazuje SWOT maticu.

Tabuľka č. 23: SWOT matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Značné finančné zabezpečenie investora	Vysoké náklady na výstavbu vodnej plochy
Voľné prostriedky investora	Spoločnosť je závislá na odbornej znalosti investora pri zaúčaní pracovníka
Osobné vlastníctvo pozemku v danej oblasti	
Mechanizmy a materiál na výstavbu	
Administratívny personál v jednej zo spoločností investora	
Vysokoškolské vzdelanie investora v oblasti ichtyológie	
Kontaktná sieť investora na dodávateľov a potencionálnych zákazníkov	
Pozitívne renomé investora	
Vášeň investora do rybárskej činnosti	
Nezištná pomoc od známych	
Príležitosti (O)	Hrozby (T)
Pomerne nízky počet priamych konkurentov	Pomerne vysoká hrozba substitúcie
Veľký výber dodávateľov	Nesprávne nastavený cenový model môže znamenať nedostatok zákazníkov
Vysoké bariéry vstupu na trh so živými rybami z dôvodu potrebného vzdelania v odbore a s finančným zaťažením spojeným s danou činnosťou	Viazanosť kapitálu
Veľmi nízka hrozba vstupu nového konkurenta na trh	Nedostatočná spotreba rýb
Pozitívny trend výdajov na ryby a priemernej ceny pstruha dúhového	Získanie povolení na výstavbu
Zvyšujúci sa počet potencionálnych zákazníkov	Náročnosť vstupu na trh z hľadiska legislatívy a financií
Zvyšovanie rozpočtu na zarybňovanie	Rast mzdových nákladov
Možnosť získania dotácií od MPSR	Zachovanie kvality vody
Nízke úrokové sadzby	
Odbremenenie od byrokracie	
Výstavba vodnej plochy podľa požiadaviek	

2.6.1 Hodnotenie faktorov externého prostredia pomocou EFE

Pomocou matice EFE došlo k zhodnoteniu faktorov externého prostredia, pomocou ktorého bude formulovaná stratégia začínajúcej spoločnosti. Počet príležitostí začínajúcej spoločnosti presahuje počet hrozieb.

Tabuľka č. 24: EFE matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

EFE faktory	Váha (V)	Hodnotenie 1-4 (H)	Súčín (V*H)
Príležitosti (O)			
Pomerne nízky počet priamych konkurentov	0,12	3	0,36
Veľký výber dodávateľov	0,04	1	0,04
Vysoké bariéry vstupu na trh so živými rybami z dôvodu potrebného vzdelania v odbore a s finančným zaťažením spojeným s danou činnosťou	0,13	4	0,52
Veľmi nízka hrozba vstupu nového konkurenta na trh	0,10	2	0,20
Pozitívny trend výdajov na ryby a priemernej ceny pstruha dúhového	0,09	3	0,27
Zvyšujúci sa počet potencionálnych zákazníkov	0,09	3	0,27
Zvyšovanie rozpočtu na zarybňovanie	0,14	3	0,42
Možnosť získania dotácií od MPSR	0,13	3	0,39
Nízke úrokové sadzby	0,03	1	0,03
Odbremenenie od byrokracie	0,02	1	0,02
Výstavba vodnej plochy podľa požiadaviek	0,11	3	0,33
Σ	1		2,85
Hrozby (T)			
Pomerne vysoká hrozba substitúcie	0,13	3	0,39
Nesprávne nastavený cenový model môže znamenať nedostatok zákazníkov	0,16	3	0,48
Viazanosť kapitálu	0,08	1	0,08
Nedostatočná spotreba rýb	0,10	2	0,20
Získanie povolení na výstavbu	0,14	1	0,14
Náročnosť vstupu na trh z hľadiska legislatívy a financií	0,19	2	0,38
Rast mzdových nákladov	0,07	1	0,07
Zachovanie kvality vody	0,13	1	0,13
Σ	1		1,87

Na základe súčtu výsledkov váženého ohodnotenia jednotlivých faktorov vyšiel výsledok z EFE matice 0,98.

2.6.2 Hodnotenie faktorov interného prostredia pomocou IFE

Pomocou matice IFE došlo k zhodnoteniu faktorov interného prostredia. Vďaka tomuto zhodnoteniu bude formulovaná stratégia začínajúcej spoločnosti. Počet silných stránok začínajúcej spoločnosti výrazne presahuje počet slabých stránok.

Tabuľka č. 25: IFE matica

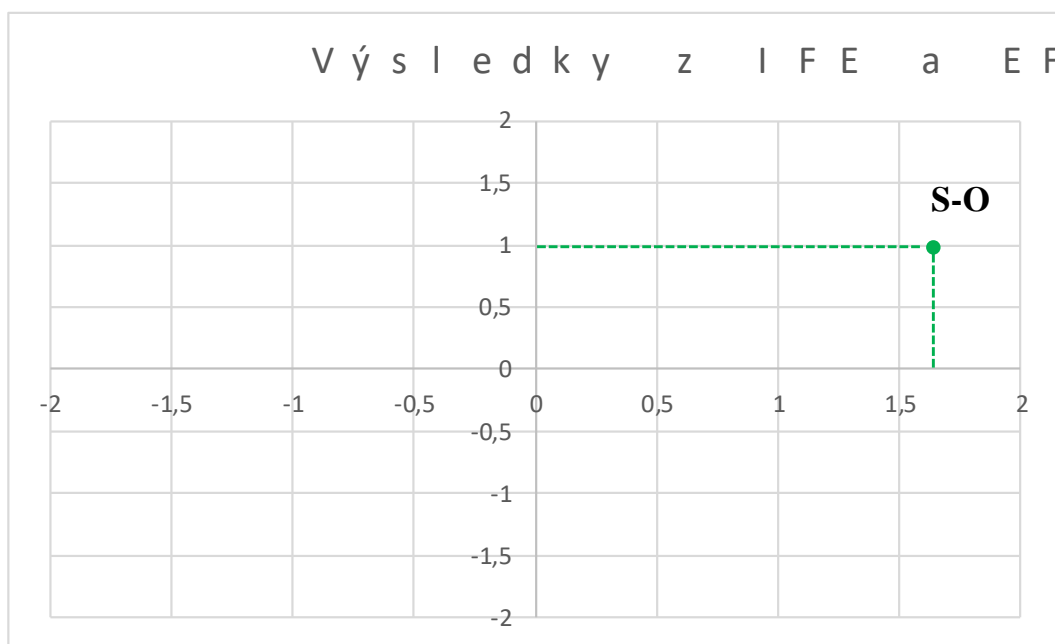
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

EFE faktory	Váha (V)	Hodnotenie 1-4 (H)	Súčin (V*H)
Silné stránky (S)			
Značné finančné zabezpečenie investora	0,14	4	0,56
Voľné prostriedky investora	0,08	3	0,24
Osobné vlastníctvo pozemku v danej oblasti	0,13	3	0,39
Mechanizmy a materiál na výstavbu	0,07	1	0,07
Administratívny personál v jednej zo spoločností investora	0,09	1	0,09
Vysokoškolské vzdelanie investora v oblasti ichtyológie	0,11	2	0,22
Kontaktná sieť investora na dodávateľov a potencionálnych zákazníkov	0,18	4	0,72
Pozitívne renomé investora	0,08	3	0,24
Vášeň investora do rybárskej činnosti	0,08	1	0,08
Nezištná pomoc od známych	0,04	1	0,04
Σ	1		2,65
Slabé stránky (W)			
Vysoké náklady na výstavbu vodnej plochy	0,84	1	0,84
Spoločnosť je závislá na odbornej znalosti investora pri zaúčaní pracovníka	0,16	1	0,16
Σ	1		1,00

Na základe súčtu výsledkov váženého ohodnotenia jednotlivých interných faktorov vyšiel výsledok z IFE matice 1,65.

Nasledujúci graf č. 9 zobrazuje výsledky z EFE a IFE matice. Na základe zobrazenia výsledkov v grafe č. 8 je vhodný kvadrant S-O. Tento kvadrant je odporúčaný na základe

zhodnotenia, kedy silné stránky spoločnosti svojimi hodnotami výrazne presahujú jej slabé stránky. Príležitosti presahujú hrozby, avšak v menšom rozsahu ako u silných stránok. Spoločnosti je odporúčaná **rastová stratégia s unikátnou hodnotou** ekologického chovu a predaja rýb vo vysokej kvalite. Spoločnosti je odporúčaná alternatívna stratégia unikátnej ponuky s prvotným zameraním na vymedzený B2B trh v rámci slovenského trhu.



Graf č. 9: Určenie stratégie na základe EFE a IFE matice
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pred zahájením podnikateľskej činnosti spoločnosti, počas zakladania a aj pri samotnej činnosti je potrebné, aby spoločnosť využila svoje silné stránky a príležitosti. Začínajúca spoločnosť musí využívať svoje silné stránky, ktoré boli identifikované a taktiež sa snažiť využívať príležitosti, ktoré by mohli pozitívne ovplyvniť chod spoločnosti. Spoločnosť musí brať do úvahy jej identifikované slabé stránky, na ktorých musí spoločnosť zapracovať a taktiež musí eliminovať dopady hrozieb, ktoré by nastali v momente ich naplnenia. Veľkou výhodou spoločnosti sú osobné kontakty investora, ktoré by spoločnosť mala využiť v podnikateľskej činnosti.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A PRÍNOSY

V tejto kapitole diplomovej práce sú vypracované vlastné návrhy riešenia a sú zhodnotené ich prínosy pre spoločnosť. Návrhová časť sa opiera o výsledky analýz, ktoré boli vypracované v analytickej časti práce. Návrhová časť začína vymedzením stratégie začínajúcej spoločnosti a jej opisom predmetu podnikania. Ďalšími časťami bude vymedzenie obchodného modelu, marketingového plánu, prevádzkového plánu, organizačného plánu a následne vypracovanie finančného plánu zachycujúceho obdobie piatich rokov. V ďalšej časti sú identifikované riziká, ktoré sú pomocou metódy RIPRAN analyzované a zhodnotené. Ku jednotlivým identifikovaným rizikám sú uvedené protiopatrenia, ktoré dopomáhajú k zníženiu dopadu jednotlivých rizík. Na záver návrhovej časti je uvedený časový harmonogram aj s grafickým znázornením, ktorý poukazuje na jednotlivé činnosti, ktoré musí začínajúca spoločnosť naplniť pred samotným zahájením predaja živých rýb.

3.1 Popis spoločnosti a jej stratégie

Na základe zhodnotenia interných a externých faktorov, pomocou kvantifikovanej matice SWOT (IFE, EFE), bola zvolená alternatívna stratégia z kvadrantu S-O. Spoločnosť zvolí alternatívnu **stratégiu s ponukou unikátnej hodnoty** spočívajúcej v prevádzkovaní ekologického chovu živých rýb a zároveň **diferenciácie od súčasnej konkurencie na trhu** s prvotným **zameraním** na vymedzený **B2B trh**.

Poslaním spoločnosti je ekologický chov a predaj živých rýb na Slovensku s orientáciou na B2B trh.

Misiou začínajúcej spoločnosti je predaj kvalitných živých rýb na Slovensku vychovaných v ekologickom prostredí. Vysokú kvalitu živých rýb spoločnosť dosiahne vďaka vlastnému chovu, pri ktorom budú dodržiavané všetky stanovené podmienky, s prihliadnutím na výber kvalitného dodávateľa násadových rýb a kŕmnych zmesí, ktoré spĺňajú ekologické a kvalitatívne požiadavky.

Víziou spoločnosti je stať sa najväčším dodávateľom živých pstruhov dúhových v Banskobystrickom kraji pre zarybňovacie organizácie Slovenského Rybárskeho Zväzu

do 5 rokov. Jednotlivé čiastkové ciele spoločnosti, prostredníctvom ktorých bude vízia spoločnosti naplnená sú uvedené nižšie.

- ◁ **krátkodobý cieľ** – do 1 roka od začiatku výstavby, bude výstavba dokončená, s presiahnutím rozpočtu o maximálne 10 %, s požadovanými parametrami a bude možné zahájiť zarybňovanie vodnej plochy.
- ◁ **strednodobý cieľ** – do 3 rokov začne spoločnosť generovať tržby, ktoré budú za 1 rok predstavovať aspoň 80 000 € bez DPH.
- ◁ **dlhodobý cieľ** – do 5 rokov bude spoločnosť schopná predat' 100 % svojej produkcie a začne premýšľať o prístavbe nových vodných plôch a nádrží.

3.1.1 Popis spoločnosti

Predmetom podnikania začínajúcej spoločnosti bude chov a predaj pstruha dúhového v živom stave. Podľa klasifikácie NACE, je predmet podnikania klasifikovaný ako SK NACE 03.22 – riečna akvakultúra. Pstruhy budú predávané zákazníkovi, ktorí sú rozdelení do 3 skupín. Jednotlivé skupiny sú bližšie uvedené v analytickej časti diplomovej práce.

Právna forma spoločnosti

Spoločnosť sa rozhodla zvoliť **spoločnosť s ručením obmedzeným**, ako to právnu formu podnikateľskej činnosti. Túto právnu formu si spoločnosť vybrala najmä na základe ručenia konateľov spoločnosti len majetkom spoločnosti a nesplatenou výškou vkladov základného imania. Tento aspekt je dôležitý vzhľadom na to, že investor za dlhé obdobie jeho podnikateľskej činnosti nadobudol značný majetok do súkromného vlastníctva. Táto právna forma bola zvolená aj na základe vyššej dôveryhodnosti vo vzťahu k získaniu dotácie od MPSR. Zakladajúce listiny a všetky potrebné náležitosti spojené so zriadením spoločnosti, vypracuje právny zástupca investora, ktorý je zamestnancom jednej zo spoločností investora. Tento pracovník teda účtovne nepredstavuje žiadne náklady pre zvolenú spoločnosť.

Meno a logo spoločnosti

Meno spoločnosti by malo reprezentovať spoločnosť v záujme s jej podnikateľskými činnosťami. Pre začínajúcu spoločnosť bolo zvolené meno **Trout EkoFarm**. Tento názov je ľahko zapamätateľný a vystihuje náplň spoločnosti. Meno spoločnosti je vytvorené v anglickom jazyku z dôvodu možného vstupu na zahraničný trh a je potrebné, aby bol názov zrejímavý aj v zahraničí. „Trout“ znamená v anglickom jazyku pstruh a slovné spojenie „EkoFarm“ vyjadruje ekologický chov spoločnosti.

Na obrázku č. 10 je znázornené logo spoločnosti, ktoré obsahuje zobrazenie ryby, ako to hlavného produktu a pod obrázkom je umiestnený názov spoločnosti v zelenej farbe, aby evokovalo ekologický chov. Logo spoločnosti je jednoduché, avšak pre potreby spoločnosti dostačujúce.



Obrázok č. 10: Logo spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Lokalita chovného miesta

Lokalita chovného miesta bola zvolená na základe viacerých faktorov. Najdôležitejším faktorom je skutočnosť, že pozemok, na ktorom sa bude nachádzať chovné miesto, je v súkromnom vlastníctve investora, ako bolo uvedené v analýze vlastných zdrojov a schopností. Pozemok investor prenajme spoločnosti na dobu 50 rokov za čiastku 1 €. Pozemok v danej oblasti je rozsiahlejší, avšak konkrétne miesto bolo zvolené z dôvodu

prístupu a hlavne sa na tomto mieste nachádza celoročne tečúca voda, čo pre chovné miesto predstavuje neustály prítok čerstvej vody.

Chovné miesto sa bude nachádzať v blízkosti obce Stará Kremnička, ktorá sa nachádza v blízkosti mesta Žiar nad Hronom. Chovné miesto je v dostupnej blízkosti rýchlostnej cesty R1 (4,5 km), ktorá je hlavným ťahom medzi mestami Banská Bystrica a Trnava (Google Maps, 2021). V nasledujúcom obrázku č. 11 je pomocou červenej značky zobrazená lokalita chovného miesta.



Obrázok č. 11: Lokalita chovného miesta
(Zdroj: (Google Maps, 2021))

Údaje o spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke č. 26 sú uvedené základné údaje o spoločnosti. Niektoré údaje sú zámerne vynechané za účelom ich utajenia.

Tabuľka č. 26: Základné údaje o spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Názov spoločnosti	Trout EkoFarm s.r.o
Právna forma podnikania	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo spoločnosti	Stará Kremnička xx/xx, 965 01
SK NACE	A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov 03 Rybolov a akvakultúra 03.2 Akvakultúra 03.22 Riečna akvakultúra
Kontakt	www.trout-ekofarm.eu info@troutekofarm.eu

3.2 Obchodný model

V analytickej časti práce boli prostredníctvom business modelu Lean CANVAS overené prvotné myšlienky týkajúce sa založenia spoločnosti. Overenie prvotných myšlienok bolo sprevádzané individuálnymi rozhovormi s potencionálnymi zákazníkmi zo všetkých 3 skupín, v zmysle predmetu podnikateľskej činnosti na B2B trhu. Informácie z rozhovorov boli použité v kvalitatívnom výskume, ktorý sa zameriaval na ich hlavné problémy na trhu so živými rybami, na podnety tvoriace hodnoty a na cenový model. Výstupy z rozhovorov a validácie obchodného modelu sú použité na doplnenie informácií do finálneho obchodného modelu, ktorý je znázornený pomocou business modelu Lean CANVAS na obrázku č. 12. Výsledky z analýz interných a externých faktorov sú taktiež zahrnuté vo finálnom obchodnom modeli.

Na základe rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi a prevedených analýz boli identifikované zákaznicke problémy spojené s daným trhom. Hlavné **identifikované problémy**, ktoré sú uvedené v business modeli Lean CANVAS, sa spájajú s 1 hlavnou príčinou. Na Slovensku nie je dostatočná ponuka živých rýb, konkrétne pstruha dúhového, ktorá by pokryla dopyt a zároveň ich kvalitatívne požiadavky na živé ryby. **Riešením** týchto problémov je vytvorenie ekologického chovu pstruha dúhového, pri ktorom bude udržiavaná vysoká kvalita vody a bude pravidelne kontrolovaná. Hlavná je taktiež otvorená a čestná komunikácia so zákazníkmi. **Alternatívnymi možnosťami**

vytváraného riešenia je nákup živých rýb od aktuálnych chovných spoločností na Slovensku a v istých prípadoch aj v zahraničí. Iné druhy živých rýb predstavujú taktiež istú možnosť alternatívy.

Spoločnosť bude vytvárať ponuku živých pstruhov dúhových na B2B trhu, ktorého hlavní **cieľoví zákazníci** sú rozdelení do 3 skupín, ako je uvedené v business modeli na obrázku č. 12. Zákazníkom bude spoločnosť ponúkať ekologický chov, v ktorom majú zaručenú vysokú kvalitu vody a kvalitu krmiva bez výskytu škodlivých látok. **Unikátnou hodnotou** pre zákazníka bude aj vysoká hygienická kvalita mäsa pstruha dúhového. Unikátnou hodnotou spoločnosti bude teda vytvorenie ekologického chovu živých rýb na Slovensku so zameraním na vysokú kvalitu rýb.

Potencionálni zákazníci budú kontaktovaní prostredníctvom telefonického spojenia a takisto aj fyzickými obchodnými stretnutiami. Pri **kontaktovaní** budú spoločnosťou využité osobné kontakty investora, ktoré sú istou **neférovou výhodou** na danom trhu.

Investor má osobné kontakty najmä u zarybňovacích spoločností, avšak aj u iných spoločnostiach. Výhodou začínajúcej spoločnosti je aj vysokoškolské vzdelanie investora v oblasti ichtyológie, na základe čoho môže investor dohliadať na chov a podľa zákona nepotrebuje ďalší odborný dozor. Spoločnosť bude realizovať výstavbu nového chovného miesta, čo pre spoločnosť znamená, že vybuduje chovné prostredie, ktoré bude čo najviac vyhovovať jej požiadavkám. Investor má k dispozícii množstvo skúseností so stavebnými prácami, ale už aj so samotnou podnikateľskou činnosťou.

Nákladmi spoločnosti pred zahájením samotnej podnikateľskej činnosti sú najmä položky, spojené s výstavbou a prvotným zarybňovaním vodnej plochy. Nákladmi sú tiež potrebné zariadenia spojené s prepravou, ale aj chovným procesom a náklady spojené s marketingovou činnosťou spoločnosti. **Cenový model** bol nastavený na základe rôznych faktorov. Predajné ceny s DPH pre jednotlivé vývojové štádiá rýb sú uvedené v rámci cenového modelu (toku príjmov).

Nasledujúci obrázok č. 12 predstavuje finálny obchodný model pomocou Lean CANVAS.

Lean Canvas

Podnikateľský plán na jednej strane papiru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

Chov a predaj živých rýb

Autor:

Roman Kuklica

Datum: 2021

Verze # 2

<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> - absencia zaručených ekologických chovov - nedostatočná ponuka živých rýb na Slovensku - absencia možnosti voľby zo strany zákazníkov 	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> - udržovanie vysokej kvality vody a jej pravidelný rozbor - vytvorenie ekologického chovu pstruha dúhového - čestná a otvorená komunikácia so zákazníkmi 	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekologický chov - vysoká kvalita vody a kvalita krmiva bez škodlivín - dodržovanie podmienok chovu vedúcich k vysokej hygienickej kvalite mäsa - vytvorenie ekologického chovu živých rýb na Slovensku so zameraním na vysokú kvalitu 	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - osobné kontakty investora - vysokoškolské vzdelanie investora v ichtyológii - výstavba nového chovného prostredia - kapitál investora 	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <ul style="list-style-type: none"> - spracovateľské spoločnosti živých rýb - spoločnosti, ktoré zarybňujú vodné plochy a toky - súkromné vodné plochy
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nákup živých rýb od aktuálnych chovných spoločností na Slovensku, ale v istých prípadoch aj v zahraničí - iné druhy živých rýb 	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - kladné recenzie od zákazníkov - miera opätovných objednávok - miera kontaktovania spoločnosti zákazníkmi - tržby - objem v kilogramoch 	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <ul style="list-style-type: none"> - založenie chovnej spoločnosti zaoberajúcej sa ekologickým chovom živých rýb 	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <ul style="list-style-type: none"> - telefonické kontaktovanie a obchodné stretnutia - využitie osobných kontaktov investora 	<p>První vlaštovky S kým můžete začít nejdříve?</p> <ul style="list-style-type: none"> - využitie úzkych kontaktov v zarybňovacom sektore v Banskobystrickom kraji
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <ul style="list-style-type: none"> - výstavba rybníka - nákup plůdika - mzdy a energie - náklady na marketingovou činnost <p>Odhadovaná výška celkových nákladov 140 000€ - 180 000€</p>			<p>Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pd násada - 0,25 €/ks - Pd dvojročný - 2,66 €/kg - Pd trhový živý - 3,29 €/kg - dostupnosť voľného kapitálu vo výške 333 000 € 	

Obrázok č. 12: Finálny obchodný model Lean CANVAS
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.3 Marketingový plán

Táto kapitola popisuje marketingový plán spoločnosti Trout EkoFarm. Navrhované marketingové stratégie nadväzujú na strategické ciele začínajúcej spoločnosti. V marketingovom pláne sú uvedené marketingové ciele spoločnosti, s nadväznosťou na rozdelenie zákazníckych segmentov spoločnosti. Marketingový plán taktiež popisuje jednotlivé atribúty marketingového mixu, ktorý je spracovaný na základe rozdelenia zákazníckych segmentov a trhovej pozície spoločnosti.

Marketingové ciele

Cieľom vymedzenia marketingových cieľov spoločnosti je určenie možností a predpokladov, ktoré má spoločnosť k dispozícii, vzhľadom na preferencie potencionálnych zákazníkov na B2B trhu. Marketingový cieľ bol stanovený na základe metódy SMART. Marketingový cieľ spoločnosti je vymedzený v nasledujúcom odseku.

Do 5 rokov bude spoločnosť Trout EkoFarm najväčším dodávateľom živých pstruhov dúhových v Banskobystrickom kraji pre zarybňovacie organizácie Slovenského Rybárskeho Zväzu.

Dosiahnutie stanoveného marketingového cieľa si vyžaduje vykonanie nasledujúcich jednotlivých aktivít, ktoré sú pre naplnenie cieľu kľúčové:

- ◁ správne vymedzenie marketingového mixu,
- ◁ zvolenie vhodnej lokality chovu,
- ◁ zaručenie stanovenej kvality ponúkaných živých rýb,
- ◁ vymedzenie vhodnej distribúcie,
- ◁ snaha o naplnenie akýchkoľvek požiadaviek zákazníkov,
- ◁ stanovenie vhodného cenového modelu,
- ◁ udržanie kontaktov investora,
- ◁ vhodný spôsob komunikácie so zákazníkmi.

Zákaznícke segmenty

Spoločnosť si zvolila zarybňovacie organizácie ako prvotných potencionálnych zákazníkov. Tieto organizácie požadujú dvakrát ročne odber živých rýb, aby naplnili potreby životného prostredia. Pri výbere dodávateľa dbajú na kvalitatívne parametre živých rýb a taktiež na cenovú ponuku, ktorú dostanú od dodávateľov. Zásadou týchto organizácií je, aby bol celý objem požadovaných rýb od 1 dodávateľa, v záujme hygienických parametrov rýb.

Spoločnosť však cieľi na 3 zákaznícke segmenty, ktorými sú zarybňovacie spoločnosti a organizácie, spracovateľské spoločnosti a spoločnosti vlastniace súkromné vodné plochy. Vzhľadom na predmet podnikania cieľových zákazníkov spoločnosti, sa bude spoločnosť sústreďovať na B2B trh. Na trhu so živými rybami je veľmi dôležitý spôsob chovu, ktorý musí byť v súlade s nariadeniami a požiadavkami zákazníkov.

3.3.1 Marketingový mix

Pre tvorbu marketingového mixu bol použitý model 4P, ktorý popisuje ponúkaný produkt, cenovú ponuku, spôsob distribúcie produktu a spôsob propagácie (Mariotti, 2014). Vymedzenie marketingového mixu vychádza z prevedených analýz a kvalitatívneho výskumu, ktoré sú spracované v analytickej časti práce.

Ponúkaný produkt

Spoločnosť Trout EkoFarm bude ponúkať zákazníkom 3 produktové varianty. Varianty sa líšia od vývojového štádia pstruha dúhového. Na trhu so živými rybami vyžadujú jednotlivé zákaznícke segmenty rozdielne produktové varianty živých rýb. Požiadavky zákazníckych segmentov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 27.

Tabuľka č. 27: Preferencia produktov podľa zákazníckych segmentov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zákaznícky segment	Preferencia produktov	Merná jednotka
Prevádzky na spracovanie	Pd trhový živý	kg
Súkromné vodné plochy	Pd násada	ks
	Pd dvojročný	kg
	Pd trhový živý	kg
Zarybňovanie vodných plôch a tokov	Pd násada	ks
	Pd dvojročný	kg
	Pd trhový živý	kg

Jednotlivé varianty sa líšia od vývojového štádia pstruha dúhového. Uvedené varianty produktov sa líšia od dĺžky živých rýb a tým pádom aj hmotnosťou. V prípade variantu Pd násada je produkt predávaný na počet kusov, kdežto v prípade ďalších dvoch variantoch je produkt predávaný na kilogramy.

Ilustračná fotografia pstruha dúhového je znázornená v prílohe č. 1. Pre bližšie predstavenie vývojových štádií pstruha dúhového, má násada dĺžku v rozmedzí 5 cm až 13 cm, dvojročný pstruh dúhový má nad 25 cm a jeho hmotnosť je do 0,3 kg, a v prípade trhového živého je jeho dĺžka nad 30 cm, s hmotnosťou približne 0,3 kg až 0,4 kg.

Doplňkové služby

V prípade predaja živých rýb je vhodné, aby spoločnosť ponúkala aj doplnkovú službu spojenú s prepravou a pomocou pri vykladaní živých rýb. Spoločnosť Trout EkoFarm bude vlastniť prepravný prostriedok, pomocou ktorého bude prepravovať živé ryby na miesto určené zákazníkom. Zákazníkom bude za túto službu účtovaný poplatok podľa sadzobníka, ktorý je určený v ďalšej časti marketingového plánu. Zamestnanec spoločnosti, ktorý bude obsluhovať prepravný prostriedok, bude taktiež dopomáhať pri vykladaní rýb z vozidla do vodnej plochy alebo toku. Náklady na tohto zamestnanca budú zákazníkovi účtované v závislosti na čase vykladania. Kapacita prepravného prostriedku je, v závislosti na type vozidla, v rozmedzí 6 000 kg až 12 000 kg. Spoločnosť

pravdepodobne zvolí nákup vozidla, ktorého kapacita sa bude blížiť 12 000 kg, čo zahŕňa váhu vody a váhu živých rýb.

Cenová politika spoločnosti

Ako bolo spomenuté už v niekoľkých predošlých kapitolách práce, otázka tvorby vhodného cenového modelu je veľmi dôležitá. Spoločnosť zohľadnila pri tvorbe cenového modelu niekoľko atribútov. Cenový model bol určený na základe rozhovorov s potencionálnymi zákazníkmi, ďalej boli zohľadnené predpokladané náklady, spojené s podnikateľskou činnosťou, ale taktiež spoločnosť zohľadnila cenové modely konkurencie.

Nasledujúca tabuľka č. 28 popisuje cenový model spoločnosti Trout EkoFarm. Ceny sú uvedené spolu s jednotkou, za ktorú cena platí. Ceny sú uvedené s DPH aj bez DPH. Ako bolo už zmienené, produkty sú rozdelené do 3 variant.

Tabuľka č. 28: Ceny produktov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Produktové varianty	Cena s DPH	Cena bez DPH
Pd násada	0,25 €/ks	0,23 €/ks
Pd dvojročný	2,66 €/kg	2,42 €/kg
Pd trhový živý	3,29 €/kg	2,99 €/kg

V tabuľke č. 29 je uvedený cenník doplnkových služieb spoločnosti. Výsledné náklady na prepravu, pre zákazníka, predstavujú súčet ceny prepravy a vykladania živých rýb.

Tabuľka č. 29: Ceny doplnkových služieb
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Doplnková služba	Cena (s DPH)
Preprava živých rýb	60 € (paušálny poplatok) + 1,10 €/km
Pomoc pri vykladaní živých rýb	18 €/hod

V prípade, že sa zákazník rozhodne využiť možnosť prepravy živých rýb spoločnosťou Trout EkoFarm, musí využiť obe doplnkové služby, nakoľko zamestnanec spoločnosti obsluhuje prostriedok. Zákazník teda zaplatí paušálny poplatok za využitie prepravnej služby, prepočtom sa pripočíta poplatok za vzdialenosť a podľa doby trvania vykladania rýb, do vodných plôch alebo tokov, za výpomoc pri vykladaní.

Uvedené ceny nie sú pre zákazníkov konečné. Pri niektorých zákazníkoch spoločnosť počíta s niekoľko percentnou zľavou z ceny produktov. Bude sa jednať o zákazníkov, ktorí budú mať pravidelné a objemné odbery živých rýb. Výška zľavy sa bude odvíjať konkrétnej situácie, podľa toho, o akého zákazníka sa jedná, a aký je konkrétny objem objednávky.

Distribúcia produktov a lokalita chovného miesta

Spoločnosť sa bude orientovať na B2B trh so živými rybami. Jednotlivé dodávky živých rýb budú prevedené na základe už vytvorených objednávok. Spoločnosť má obmedzené kapacity chovu živých rýb a preto je pre zákazníkov, ale aj pre spoločnosť, včasnejšie vytvorenie záväznej objednávky. Informácie o spoločnosti, jej popis a rovnako aj cenovú ponuku si budú môcť potencionálni zákazníci dohľadať na nasledujúcej stránke www.trout-ekofarm.eu.

Ďalším nepriamym distribučným kanálom je využitie kontaktov investora, ktoré sú pre spoločnosť na danom trhu veľkou výhodou. Rovnako tak spoločnosť predpokladá, že vďaka vysokej kvalite ponúkaných rýb, sa bude šíriť medzi zákazníkmi dobré meno spoločnosti, čo priláka nových zákazníkov na B2B trhu.

Lokalita chovného miesta je zvolená na jednom z investorových pozemkoch v obci Stará Kremnička pri meste Žiar nad Hronom na Slovensku. Podrobnejší popis lokácie je uvedený v kapitole 3.1, kde je uvedený popis spoločnosti.

Propagácia

Propagácia je jednou z nosných atribútov marketingového mixu, ktoré smerujú k dosiahnutiu marketingových cieľov. Propagácia spoločnosti bude orientovaná na niekoľkých marketingových kanáloch. Spoločnosť sa bude pokúšať

o čo najprehľadnejšie riešenie svojej novej internetovej stránky. Spoločnosť taktiež vytvorí stránku na sociálnej sieti Facebook, kde bude pridávať zaujímavosti z danej oblasti. Spoločnosť taktiež využije možnosť propagácie svojej internetovej stránky na webových portáloch, ktoré sa zaoberajú zariadeniami a potrebnými pomôckami spojenými s chovom živých rýb.

V blízkosti chovného miesta budú umiestnené navigačné tabule, pre ľahšiu navigáciu zákazníkov do spoločnosti.

Tabuľka č. 30: Čiastkový rozpočet na marketingové aktivity
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Stanovený rozpočet
Webová stránka	700,00 €
Propagácia webovej stránky	400,00 €/rok
Komunikácia so zákazníkmi	24,00 €/mesiac
Ostatné marketingové aktivity	1400,00 €/rok

3.4 Prevádzkový plán

V tejto kapitole sú popísané jednotlivé časti prevádzkového plánu spoločnosti Trout EkoFarm. Kapitola je zameraná na popis prevádzky chovnej spoločnosti, popis potrebného vybavenia a zariadenia, predstavenie výpočtu kapacity chovu a nakoniec kapitoly sú predstavení dodávatelia a partneri spoločnosti.

3.4.1 Popis prevádzky

Prevádzka spoločnosti Trout EkoFarm pozostáva z chovného miesta, potrebnej zástavby, v podobe technickej miestnosti spojenej s liahňou rýb, a administratívnej budovy. Všetky uvedené časti prevádzky spoločnosti budú situované na pozemku investora do spoločnosti, ako bolo zmienené v kapitolách 2.5 a 3.1. Veľkosť pozemku je dostačujúca na všetky zmienené potrebné časti prevádzky. Aktuálne je už v prevádzke administratívna budova, ktorá je už v procese užívania, avšak na iné podnikateľské

aktivity investora. Priestory budovy sú však spoločnosti Trout EkoFarm k dispozícii a investor uviedol, že náklady spojené s touto budovou budú započítavané inej z jeho spoločností, nakoľko ju Trout EkoFarm nebude využívať v značnej miere. Náklady spojené s výstavbou chovného miesta (kruhovej nádrže), chovnými nádržami pre násady a technickou miestnosťou, spojenou s liahňou, sú uvedené v kapitole finančného plánu. Niektoré príkladné technické dokumentácie sú uvedené v prílohách č. 2, č. 3, č. 4 a č. 5 na konci tejto diplomovej práce.

Prevádzkový čas chovného miesta bude počas pracovného týždňa od 9:00 do 13:00, kedy bude prítomný trvalý pracovník spoločnosti. Mimo tohto času bude pracovník prítomný podľa potreby. Predaj živých rýb bude prebiehať počas pracovného týždňa podľa požiadaviek zákazníkov. Predaj bude prebiehať prostredníctvom obchodných stretnutí, ktoré bude viesť investor spoločnosti. Prevoz rýb bude zákazníkom umožnený počas pracovného týždňa po 13:00. Za prevoz bude zodpovedný pracovník spoločnosti. Podrobnejší popis pracovných činností je uvedený v podkapitole 3.5.

3.4.2 Priestory a zariadenia určené pre chov

V tejto podkapitole sú popísané priestory a zariadenia, ktoré bude spoločnosť potrebovať pre svoju podnikateľskú činnosť.

Kruhová vodná nádrž

Hlavné chovné miesto spoločnosti bude kruhovou vodnou nádržou. Vodná nádrž bude vybudovaná na stálom prítoku vody. V tejto vodnej nádrži budú chované pstruhy dúhové približne od veku 1 roka. Kompletná dokumentácia v súčasnosti ešte nie je vypracovaná a preto budú v práci pojednávané jej navrhované atribúty. Navrhovanými rozmermi kruhovej nádrže je približná dĺžka dlhšej strany 50 m a kratšej strany 25 m, o približnej priemernej hĺbke 2 m. Pomocou výpočtu objemu vodnej plochy bol vypočítaný plánovaný objem nádrže $1\,963,5\text{ m}^3$.

Dno vodnej nádrže bude z bentonitu, nakoľko má tento materiál vhodné vlastnosti na toto použitie a jeho ložiská sa nachádzajú v blízkosti vodnej plochy. Na týchto ložiskách bentonitu má v súčasnosti investor povolenie na ťažbu. Vodná plocha chovnej vodnej nádrže bude rozdelená na 4 časti prostredníctvom sietí,

nakoľko sa budú musieť pstruhy rozdeľovať podľa veľkosti. Bude sa to robiť z dôvodu, že pstruh dúhový sa radí medzi dravú rybu a silnejšie jedince môžu skonzumovať slabšie jedince.

Na prítoku aj odtoku vody budú vybudované sedimentačné jamy, ktoré budú dopomáhať k filtrácii vody, ako pred prítokom vody do nádrže, tak aj pred odtokom.

Betónové nádrže na násady

Pstruhy dúhové, ktoré budú vo vývojovom štádiu násady, sa budú chovať v betónových vodných nádržiach o dĺžke 7 m, šírke 1,2 m a hĺbke 0,7 m. Pri výstavbe bude vystavaných 8 za sebou viažucich sa betónových nádrží. Do takéhoto systému musí voda pritekať napúšťacou nádržou a vychádzať vypúšťacou nádržou, ktoré slúžia výhradne na reguláciu hladiny a prítoku vody. Objem takejto 1 vodnej nádrže je 5,88 m³, čo je v prepočte približne 47 m³ na všetkých 8 nádrží.

Liaheň a technická miestnosť

Pred zahájením chovu je potrebná výstavba liahne a aj technickej miestnosti. Liaheň bude spoločnosti slúžiť na proces oplodňovania ikier pstruha dúhového a ich neskorší chov na plôdik. V liahni sa bude nachádzať všetko potrebné vybavenie na tento proces. Liaheň bude prepojená s technickou miestnosťou, v ktorej bude umiestnené napájanie všetkých zariadení, hlavné rozvodové skrine a uskladňovanie krmných zmesí. Z vonkajšej strany technickej miestnosti bude externý sklad náradia a potrebného vybavenie, ktoré nepodlieha poveternostným podmienkam.

Administratívna budova

Samotný proces styku zákazníka so spoločnosťou bude práve v tejto budove. Budova sa nachádza v blízkosti chovného miesta a preto je možné, aby zákazníkom bolo umožnený aj náhľad na podmienky chovu ponúkaných pstruhov dúhových. Obchodné zasadnutia a procesy jednania spoločnosti so zákazníkmi bude prebiehať v kancelárskych priestoroch administratívnej budovy, ktorá už je v súčasnosti vybudovaná. Potencionálni zákazníci sa v predstihu nahlásia pracovníkovi na obchodné stretnutie a budú objednaní na presný termín.

3.4.3 Vybavenie a potrebné zariadenie

Z dôvodu ekonomickej povahy diplomovej práce, nie je v tejto kapitole podrobný zoznam potrebného vybavenia a zariadení. Taktiež nie sú uvedené presné modely a typy zariadení, ktoré budú zaobstarané. Potrebné vybavenie a zariadenia budú však zohľadnené vo finančnom pláne spoločnosti.

Nasledujúca tabuľka č. 31 je výpisom hlavných zariadení a hlavného vybavenia, ktoré musí spoločnosť Trout EkoFarm zaobstarať. Ku každej položke je priradená aktuálna trhovú cenu. Pomerovo cenovo nízke položky sú zahrnuté v položke ostatných.

Tabuľka č. 31: Potrebné zariadenia a vybavenie
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Potrebné zariadenia a vybavenie	Aktuálna cena bez DPH
Bubnový filter	9 252,05 €
Zariadenie na filtráciu amoniaku	4 327,50 €
Aerátor	1 189,90 €
Automatizované krmíče	4 118,80 €
Zariadenie na chemický rozbor vody	3 345,00 €
Čerpadlá vody	2 669,30 €
Osvetlenie	985,00 €
Nádoby na chov plôdika	712,00 €
Systém na liahnutie rýb	689,00 €
Siete a vylovovací materiál	2 697,00 €
Prostriedok na prepravu živých rýb	29 000,00 €
Ostatné	3 500,00 €
Spolu	62 485,55 €

Vybavenie a potrebné zariadenia administratívnej budovy nie sú uvedené v tabuľke č. 31, nakoľko bude spoločnosť využívať vybavenie inej zo spoločností investora.

3.4.4 Kapacita chovu

Na základe výpočtov objem chovných nádrží je vypočítaná ročná kapacita chovu pstruha dúhového z hľadiska ročného prírastku. V nasledujúcej tabuľke č. 32 je uvedené množstvo produkcie, ktoré vie vzhľadom na možnosti spoločnosť vychovať, rozdelené do jednotlivých kategórií spolu s očakávanou stratou pri chove.

Tabuľka č. 32: Očakávaný ročný prírastok
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Pokorný, 2003))

Produktové varianty	Objem nádrží [m ³]	Prírastok na 1 m ³	Očakávaná strata [%]	Čistý prírastok chovu
Pd násada	47	2 000 – 4 000 ks	10 - 20	119 850 ks
Pd dvojročný	1 963,5	0,009 – 0,012 t	8 - 17	9,02 t
Pd trhový živý		0,010 – 0,015 t	5	11,66 t

V prípade intervalu hodnôt je pri výpočte použitá stredná hodnota. Nasledujúca tabuľka č. 33 zobrazuje kapacitu chovu spoločnosti.

Tabuľka č. 33: Očakávaná kapacita chovu
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Pokorný, 2003))

Produktové varianty	Objem nádrží [m ³]	Kapacita na 1 m ³	Kapacita chovu
Pd násada	47	3 000 – 5 000 ks	188 000 ks
Pd dvojročný	1 963,5	0,0910 t	89,34 t
Pd trhový živý		0,1465 t	143,83 t

3.4.5 Dodávateľia a partneri

V tejto kapitole sú predstavení dodávateľia a partneri spoločnosti Trout EkoFarm. Vhodný výber dodávateľov je dôležitý vzhľadom na naplnenie unikátnej hodnoty. Dodávateľia sú predstavení už v kapitole 2.3.2, ktorá analyzuje vyjednávaciu silu dodávateľov. V tejto kapitole preto nebude podrobný výpis dodávateľov.

Dodávateľom živých rýb na zarybnenie vodných nádrží bude spoločnosť Slovryb, a.s., a to na základe faktorov, že ich ponúkané živé ryby spĺňajú **kvalitatívne a ekologické požiadavky spoločnosti kapacít živých rýb**, ktorými disponuje (nakoľko má na Slovensku 3 chovné miesta) a **nákupnej ceny**, ktorá bola pri daných požiadavkách spoločnosti najnižšia. Prevoz rýb bude zabezpečený zo strany dodávateľa, ale aj zo spoločnosti, nakoľko v čase zarybňovania už bude disponovať prepravným prostriedkom. Spoločnosť objedná od tohto dodávateľa násady a plôdik pstruha dúhového.

Výberom ostatných dodávateľov, ktorými sú dodávatelia technickej dokumentácie, energií, mobilných sietí, krmnej zmesi, jednotlivých zariadení a vybavenia, sa bude spoločnosť zaoberať až neskôr, kedy bude potreba dodávky aktuálna. Spoločnosť však myslí na to, aby boli jednotliví dodávatelia zvolení dôkladne a v dostatočnom časovom predstihu. Dodávateľom výkopových a stavebných prác bude 1 zo spoločností investora. Spoločnosti vzniknú náklady len z nutných nákladov na dané činnosti.

Partnermi spoločnosti budú odborníci na ichtyológiu, ktorí dopomôžu spoločnosti pri konzultáciách spojených s výstavbou a zahájením chovného procesu. Títo odborníci budú zvolení z osobných kontaktov investora. V budúcnosti je pravdepodobné, že partnermi spoločnosti sa stanú aj jej budúci zákazníci, ktorí budú mať záujem podieľať sa na danej podnikateľskej činnosti.

Istým partnerom spoločnosti bude pravdepodobne aj MPSR, ktoré vyhlásilo výzvu na podporu výstavby chovných plôch. Spoločnosť plánuje využiť od tohto ministerstva danú finančnú pomoc, a preto sa MPSR pravdepodobne stane partnerom spoločnosti. Odborné posudky výberu dodávateľov, ktoré sú spojené so žiadosťou o dotáciu, sprostredkuje spoločnosť, ktorej služby využíva investor pravidelne v inej oblasti jeho podnikateľskej činnosti. Náklady na tieto odborné posudky budú zaúčtované inej spoločnosti investora a preto pre spoločnosť Trout EkoFarm nebudú započítané.

3.5 Organizačný plán

Organizačný plán spoločnosti popisuje stránku rozdelenia ľudských zdrojov. V tejto kapitole sú rozdelené kompetencie a právomoci zainteresovaných strán.

Spoločnosť Trout EkoFarm si zvolila spoločnosť s ručením obmedzeným ako právnu formu spoločnosti. Na čele spoločnosti bude stáť jediný konateľ, ktorým bude investor do spoločnosti. Na základe jeho žiadosti nie je v diplomovej práci uvedené jeho meno. Konateľ spoločnosti si nebude vyplácať žiadnu pravidelnú odmenu konateľa, nakoľko je už poistený v inej z jeho spoločností. Konateľ volí nepravidelnú formu odmeny. Náplňou práce konateľa bude kontaktovanie potencionálnych zákazníkov a bude viesť obchodné stretnutia so zákazníkmi. Ďalšou náplňou bude dohliadanie na odbornú stránku podnikateľskej činnosti a zaškolenie pracovníka spoločnosti. Konateľ bude vedený ako zodpovedná osoba za chov živých rýb, nakoľko má vysokoškolské vzdelanie v oblasti ichtyológie.

Trvalý pracovný pomer pracovníka v oblasti chovu a predaja rýb

Spoločnosť Trout EkoFarm má v pláne nadviazať trvalý pracovný pomer s 1 pracovníkom. Náplňou práce tohto pracovníka bude dohliadanie na chod chovného procesu a bude zodpovedný za proces liahnutia živých rýb. Pracovník bude dohliadať, či všetky zariadenia a prístroje pracujú správne. Ďalej sa bude starať o napĺňanie automatizovaných krmných systémov. V období predaja pstruhov bude tento pracovník obsluhovať dopravný prostriedok a bude vypomáhať s nakladaním a vykladaním rýb. Pracovná doba pracovníka bude pohyblivá v rámci 1 mesiaca, avšak každý pracovný deň je potrebné, aby bol v oblasti chovného miesta minimálne 4 hodiny v prevádzkovom čase.

Výpomoc v období sezónnosti na dohodu o vykonania práce

V spomínanom období, zvyčajne na jar a na jeseň, kedy majú zákazníci zvýšený záujem o živé ryby, spoločnosť sa rozhliadne po pracovníkoch na dohodu, ktorých náplňou budú potrebné manuálne práce pri výlove rýb. Spoločnosť predpokladá, že bude potrebovať 2 pracovníkov po dobu 3 mesiacov v roku. Pracovníci budú pracovať na dohodu o pracovnej činnosti s nepravidelným príjmom.

Administratíva a obchod

Administratívnu stránku spoločnosti budú zaisťovať zamestnanci z inej spoločnosti investora a pre spoločnosť Trout EkoFarm tak nebudú predstavovať žiadne mzdové náklady. V prípade, že investorovi sa nebude dať nahradiť stáleho pracovníka, v čase

práce neschopnosti a v čase dovolenky, tak za túto prácu bude zodpovedať autor diplomovej práce. Toto zastúpenie bude aj v prípade, že sa investor nebude môcť zúčastniť obchodných stretnutí so zákazníkmi. Autor diplomovej práce sa bude podieľať aj na ostatnej pomoci v čase, kedy to bude potrebné. Autor bude poskytovať svoju pomoc nezištne.

Nasledujúca tabuľka č. 34 popisuje mzdové náklady spoločnosti za 1 mesiac v prípade už zabehnutej podnikateľskej činnosti.

Tabuľka č. 34: Mzdové náklady
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druh mzdového nákladu	Stály pracovník	Pracovník na dohodu
Hrubá mzda pracovníkov	900,00 €	640,00 €
Sociálne poistenie – zamestnanec	84,60 €	44,80 €
Zdravotné poistenie – zamestnanec	36,00 €	70,40 €
Sociálne poistenie – zamestnávateľ	226,80 €	145,92 €
Zdravotné poistenie – zamestnávateľ	90,00 €	64,00 €
Superhrubá mzda (cena práce)	1 216,80 €	849,92 €
Nezdaniteľná časť základu dane	375,95 €	–
Daň	76,66 €	99,71 €
Čistá mzda	702,74 €	425,09 €
Ročná cena práce – spolu	14 601,60 €	5 099,52 €

Z tabuľky č. 34 vyplýva, že predpokladané ročné mzdové náklady na stáleho pracovníka sú 14 601,60 € a na 2 brigádnikov, ktorí budú pracovať 3 mesiace do roka sú náklady 5 099,52 €. Celkové ročné mzdové náklady sú očakávané vo výške 19 701,12 €.

3.6 Finančný plán

Kapitola finančného plánu popisuje všetky finančné výkazy spoločnosti. V prvej časti finančného plánu sú uvedené výdaje spoločnosti, ktoré sú spojené so zakladateľskou činnosťou a zahájením podnikateľskej činnosti. Ďalšia časť finančného plánu obsahuje zakladateľskú súvahu, ďalej odhady budúcich peňažných tokov a výkaz zisku a strát. Plán taktiež obsahuje plánované zmeny v súvahe spoločnosti.

3.6.1 Zriaďovacie a počiatkové výdaje

S samotným právnym založením spoločnosti s ručením obmedzeným sú spojené isté výdaje. Konateľ bude spoločnosť zakladať elektronicky. Poplatky za vydanie živnostenského oprávnenia budú 15,00 € a súdny poplatok za zápis do obchodného registra bude predstavovať sumu 150,00 €. Súčet týchto výdajov bude započítaný v tabuľke č. 35, kde sú uvedené výdaje spoločnosti pred zahájením podnikateľskej činnosti.

Tabuľka č. 35: Výdaje pred zahájením
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výdaje spoločnosti pred zahájením podnikateľskej činnosti	Výdaje bez DPH
Poplatky za založenie s.r.o	157,50 €
Webová informačná stránka	700,00 €
Potrebné zariadenia a vybavenie	62 485,55 €
Vypracovanie technickej dokumentácie	7 000,00 €
Výkop kruhovej nádrže	19 500,00 €
Úprava dna	3 500,00 €
Úprava terénu v okolí	2 300,00 €
Vývoz odpadu	800,00 €
Stavba technickej miestnosti	12 800,00 €
Stavba betónových nádrží	13 900,00 €
Inštalácia zariadení	945,00 €
Nákup plôdikov a násad	59 289,31 €
Krmná zmes	1 211,00 €
Prenájom pozemku	1,00 €
Spolu	184 589,36 €

3.6.2 Zakladateľská súvaha

Nasledujúca tabuľka č. 36 zobrazuje zakladateľskú súvahu spoločnosti Trout EkoFarm. V súvahe sú vyčíslené aktíva a pasíva začínajúcej spoločnosti. Súvaha zahŕňa aj 40% budúcu dotáciu MPSR z výdajov na výstavbu chovného miesta a zarybnenia.

Tabuľka č. 36: Zakladateľská súvaha
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	0,00 €	Vlastný kapitál	272 013,31 €
OA	272 013,31 €	Základný kapitál	272 013,31 €
Peniaze na účte	272 013,31 €		
Časové rozlíšenie aktív	61 029,94 €	Cudzie zdroje	61 029,94 €
Dotácie zo štátneho rozpočtu	61 029,94 €	Ostatné výnosy z HV	61 029,94 €
Aktíva celkom	333 043,25 €	Pasíva celkom	333 043,25 €

3.6.3 Plánované výdaje na bežnú prevádzku

Spoločnosť musí počítať s bežnými výdajmi od momentu, kedy budú ukončené stavebné práce a začne sa so zarybňovaním chovného miesta. Niektoré bežné výdaje spoločnosti sú na mesačnej báze a niektoré na ročnej alebo nepravidelnej. Mzdové náklady na brigádnikov, sú na základe výpočtu podľa tabuľky č. 34, určené ako jednorazový ročný náklad. V ďalších výpočtoch budú výdaje započítané podľa skutočnej potreby. Celkové ročné výdaje spoločnosti na bežnú prevádzku predstavujú čiastku 68 814,02 €.

Tabuľka č. 37: Výdaje na bežnú prevádzku
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výdaje na bežnú prevádzku	Mesačne	Ročne alebo nepravidelne
Mzdové náklady na trvalého pracovníka	1 216,80 €	
Mzdové náklady na brigádnikov		5 099,52 €
Pohonné hmoty	250,00 €	
Poistenie zodpovednosti za škodu		224,90 €
Energie	600,00 €	
Mobilný paušál	24,00 €	
Krmná zmes	2 450,00 €	
Zarybňovanie		6 000,00 €
Ostatné výdaje		3 000,00 €
Celkom	4 540,80 €	14 324,42 €
Spolu – ročne s DPH		68 814,02 €
Spolu – ročne s možným odpočtom DPH		61 120,57 €

Spoločnosť v prvom roku podnikateľskej činnosti nebude generovať tržby. Vďaka finančnej rezerve, ktorú má spoločnosť na bankovom účte, bude spoločnosť schopná prevádzkovať svoju činnosť. Z nákladových položiek, z ktorých je možný odpočet DPH, bola príslušná DPH odčítaná, a tieto celkové ročné výdaje na bežnú prevádzku sú stanovené na 61 120,57 €.

3.6.4 Predpokladané príjmy

Príjmy spoločnosti začnú plynúť až v 2. roku podnikateľskej činnosti spoločnosti. V 3. roku bude spoločnosť môcť ponúkať všetky varianty živých rýb. Táto skutočnosť je z dôvodu procesu vývoja. Predpoklad príjmov na 5 rokov podnikateľskej činnosti spoločnosti bude určený na základe 3 variant, ktoré sa môže spoločnosti vyskytnúť. Variantami výpočtu sú pesimistický, realistický a optimistický predpoklad tržieb.

Pesimistický variant odhaduje príjmy spoločnosti na základe podielu predaného prírastku. Pesimistický variant počíta so 70% podielom predaja čistého prírastku. Od 4. roku sa podiel zvyšuje na 75 %.

Realistický variant odhaduje, že spoločnosť vygeneruje príjmy na základe 85% predaja čistého prírastku živých rýb. Od 4. roku sa podiel zvyšuje na 90 %.

Optimistický variant uvádza, že príjmy spoločnosti plynú z 95% predaja prírastku živých rýb. Od 4. roku sa podiel zvyšuje na 97,5 %.

Nasledujúca tabuľka č. 38 popisuje predikciu tržieb bez DPH na obdobie 5 rokov. DPH na živé ryby je stanovená na 10 % zo základu dane. V 1. roku podnikateľskej činnosti je absencia tržieb, avšak spoločnosť bude mať príjem dotácie z MPSR. Na základe tejto skutočnosti je mesačný odhad príjmov uvedený až v 2. roku činnosti.

Ročné predikované tržby spoločnosti v 2. roku sú identické s ročnými tržbami 3. roku. Medzi 3. a 4. rokom spoločnosť plánuje zvýšiť ceny o 10 %. Toto navýšenie cien je už uvedené v tabuľke č. 37. Predikované tržby sú vyššie v 3., 4., 9. a 10 mesiaci od ostatných mesiacov, z dôvodu zarybňovania vodných plôch a tokov daným druhom rýb práve v týchto mesiacoch. Výpočty boli stanovené na základe rozdelenia čistého

prírastku medzi jednotlivé mesiace, ktoré boli vyjadrené vo finančnej rovine. Ku príjmom za živé ryby boli pripočítané odhadované príjmy z prepravy živých rýb.

Tabuľka č. 38: Predikcia tržieb spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obdobie	Pesimistický variant		Realistický variant		Optimistický variant	
	Predaný podiel čistého prírastku	Tržby bez DPH	Predaný podiel čistého prírastku	Tržby bez DPH	Predaný podiel čistého prírastku	Tržby bez DPH
07/21 - 06/22	70%	61 029,94 €	85%	61 029,94 €	95%	61 029,94 €
07/22		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
08/22		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
09/22		13 464,84 €		15 388,39 €		17 198,79 €
10/22		13 464,84 €		15 388,39 €		17 198,79 €
11/22		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
12/22		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
01/23		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
02/23		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
03/23		13 464,84 €		15 388,39 €		17 198,79 €
04/23		13 464,84 €		15 388,39 €		17 198,79 €
05/23		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
06/23		2 742,42 €		3 134,19 €		3 502,92 €
07/23 - 06/24		75 798,72 €		86 627,11 €		96 818,53 €
07/24 - 06/25	75%	89 334,20 €	90%	100 895,10 €	97,50%	109 303,03 €
07/25 - 06/26	75%	89 334,20 €	90%	100 895,10 €	97,50%	109 303,03 €

3.6.5 Výkaz zisku a strát

V tejto kapitole budú uvedené 3 varianty výkazov zisku a strát, v závislosti na optimistickú, pesimistickú a realistickú predikciu tržieb. Náklady zahrňujú odpisy prepravného prostriedku a pozemkov s budovou. Vozidlo sa bude radiť do odpisovej skupiny č. 2 a spoločnosť ho bude odpisovať 4 roky. Spoločnosť vozidlo nadobudne v 07/2021. Nasledujúca tabuľka č. 39 uvádza výšky odpisov a zostatkovú cenu vozidla. Pozemky budú v 4. odpisovej skupine s dĺžkou odpisového obdobia na 12 rokov. Obe položky sa budú odpisovať rovnomerne.

Tabuľka č. 39: Odpisy vozidla
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Prepravný prostriedok		Budova a nádrže	
Rok	Výška odpisu	Zostatková cena	Výška odpisu	Zostatková cena
2021	3 625,00 €	25 375,00 €	2491,67 €	57 308,33 €
2022	7 250,00 €	18 125,00 €	4 983,33 €	52 325,00 €
2023	7 250,00 €	10 875,00 €	4 983,33 €	47 341,67 €
2024	7 250,00 €	3 625,00 €	4 983,33 €	42 358,34 €
2025	3 625,00 €	0 €	4 983,33 €	37 375,01 €

Výkaz zisku a straty posudzuje výnosy a náklady spoločnosti. Daň príjmu platí spoločnosť zo zisku a v prípade, že v daný kalendárny rok nepresiahnu jej výnosy 100 000 €, tak daň z príjmu je stanovená na 15 %. Ak jej výnosy túto sumu presiahnu, daň z príjmu je stanovená na 21 %. Daň z príjmu vstupuje ako výdaj do výkazu Cash-flow. Nasledujúca tabuľka č. 40 zobrazuje pesimistický variant ročného vývoju zisku.

Tabuľka č. 40: Výkaz zisku a strát - pesimistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Výnosy	61 029,94 €	37 899,36 €	75 798,72 €	82 566,46 €	89 334,20 €
Náklady	127 989,28 €	3 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €
EBT	-66 959,34 €	-35 454,54 €	2 444,82 €	9 212,57 €	15 980,31 €
Daň z príjmu	0,00 €	0,00 €	366,72 €	1 381,88 €	2 397,05 €
EAT	-66 959,34 €	-35 454,54 €	2 078,10 €	7 830,68 €	13 583,26 €

Tabuľka č. 41 popisuje realistický variant vývoju zisku spoločnosti.

Tabuľka č. 41: Výkaz zisku a strát - realistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Výnosy	61 029,94 €	43 313,55 €	86 627,11 €	93 761,10 €	100 895,10 €
Náklady	127 989,28 €	73 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €
EBT	-66 959,34 €	-30 040,34 €	13 273,21 €	20 407,21 €	27 541,20 €
Daň z príjmu	0,00 €	0,00 €	1 990,98 €	3 061,08 €	5 783,65 €
EAT	-66 959,34 €	-30 040,34 €	11 282,23 €	17 346,13 €	21 757,55 €

V tabuľke č. 42 je vyjadrený optimistický variant ročného vývoju zisku spoločnosti.

Tabuľka č. 42: Výkaz zisku a strát - optimistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Výnosy	61 029,94 €	48 409,27 €	96 818,53 €	103 060,78€	109 303,03 €
Náklady	127 989,28 €	73 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €	73 353,90 €
EBT	-66 959,34 €	-24 944,63 €	23 464,63 €	29 706,88 €	35 949,13 €
Daň z príjmu	0,00 €	0,00 €	3 519,70 €	4 456,03 €	7 549,32 €
EAT	-66 959,34 €	-24 944,63 €	19 944,94 €	25 250,85 €	28 399,81 €

Spoločnosť vo všetkých 3 variantoch dosiahla kladný zisk po zdanení až v roku 2023.

3.6.6 Výkaz Cash-flow

Výkaz zisku a strát spoločnosti zohľadňuje príjmy a výdaje spoločnosti. Uvedený výkaz obsahuje finančné toky spoločnosti za obdobie 5 kalendárnych rokov. Príjmom spoločnosti v 1. roku je vyplatenie dotácie MPSR. Nasledujúca tabuľka č. 43 popisuje peňažné toky spoločnosti za dané kalendárne roky. Jednotlivé toky sú uvedené za pesimistického predpokladu.

Tabuľka č. 43: Cash-flow - pesimistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Počiatočný stav	272 013,31 €	124 249,89 €	101 028,68 €	115 340,11 €	135 404,12 €
Príjmy	61 029,94 €	37 899,36 €	75 798,72 €	82 566,46 €	89 334,20 €
Výdaje	208 793,36 €	61 120,57 €	61 487,29 €	62 502,45 €	63 517,61 €
Rozdiel	-147 763,42 €	-23 221,21 €	14 311,43 €	20 064,01 €	25 816,59 €
Konečný stav	124 249,89 €	101 028,68 €	115 340,11 €	135 404,12 €	161 220,71 €

Tabuľka č. 44 uvádza prehľad finančných tokov spoločnosti na základe realistického variantu. V tabuľke č. 45 je uvedený optimistický pohľad na finančné toky spoločnosti.

Uvedené výkazy cash-flow vo všetkých variantoch zobrazujú, že v roku 2021 a 2022, spoločnosť dosahuje zápornú bilanciu príjmov a výdajov, ale od roku 2023 je kladná.

Tabuľka č. 44: Cash-flow - realistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Počiatkový stav	272 013,31 €	124 249,89 €	106 442,88 €	129 958,44 €	159 537,89 €
Príjmy	61 029,94 €	43 313,55 €	86 627,11 €	93 761,10 €	100 895,10 €
Výdaje	208 793,36 €	61 120,57 €	63 111,55 €	64 181,65 €	66 904,22 €
Rozdiel	-147 763,42 €	-17 807,01 €	23 515,56 €	29 579,46 €	33 990,88 €
Konečný stav	124 249,89 €	106 442,88 €	129 958,44 €	159 537,89 €	193 528,78 €

Tabuľka č. 45: Cash-flow - optimistický variant
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Počiatkový stav	272 013,31 €	124 249,89 €	111 538,59 €	143 716,86 €	181 201,04 €
Príjmy	61 029,94 €	48 409,27 €	96 818,53 €	103 060,78 €	109 303,03 €
Výdaje	208 793,36 €	61 120,57 €	64 640,26 €	65 576,60 €	68 669,88 €
Rozdiel	-147 763,42 €	-12 711,30 €	32 178,27 €	37 484,18 €	40 633,14 €
Konečný stav	124 249,89 €	111 538,59 €	143 716,86 €	181 201,04 €	221 834,18 €

3.6.7 Zmeny v súvahe spoločnosti

V tejto kapitole sú vypracované súvahy pre každú variantu. Súvahy sú spracované ku koncu každého účtovného obdobia po dobu piatich rokov. Pri všetkých variantoch odhadov dochádza k zmene zásob, čo je spôsobené zmenou množstva chovaných rýb. Pre spracovanie zmien bol, z dôvodu veľkého rozsahu, zvolený realistický variant. Súvahy pre pesimistický a optimistický variant sú uvedené v prílohe.

Tabuľka č. 46: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2021
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	82 683,33 €	Vlastný kapitál	261 072,53 €
Prepravný prostriedok	25 375,00 €	Základný kapitál	328 031,87 €
Pozemky a stavby	57 308,33 €	HV bežného účtovného obdobia	-66 959,34 €
OA	178 389,20 €		
Zásoby	54 139,31 €		
Peniaze na účte	124 249,89 €		
Aktíva celkom	261 072,53 €	Pasíva celkom	261 072,53 €

Tabuľka č. 47: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2022
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	70 450,00 €	Vlastný kapitál	236 065,27 €
Prepravný prostriedok	18 125,00 €	Základný kapitál	333 064,95 €
Pozemky a stavby	52 325,00 €	HV bežného účtovného obdobia	-30 040,34 €
OA	165 615,27 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-66 959,34 €
Zásoby	59 172,39 €		
Peniaze na účte	106 442,88 €		
Aktíva celkom	236 065,27 €	Pasíva celkom	236 065,27 €

Tabuľka č. 48: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2023
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	58 216,67 €	Vlastný kapitál	249 241,01 €
Prepravný prostriedok	10 875,00 €	Základný kapitál	334 958,47 €
Pozemky a stavby	47 341,67 €	HV bežného účtovného obdobia	11 282,23 €
OA	191 024,34 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-96 999,68 €
Zásoby	61 065,91 €		
Peniaze na účte	129 958,44 €		
Aktíva celkom	249 241,01 €	Pasíva celkom	249 241,01 €

Tabuľka č. 49: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2024
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	45 983,34 €	Vlastný kapitál	267 829,76 €
Prepravný prostriedok	3 625,00 €	Základný kapitál	336 201,09 €
Pozemky a stavby	42 358,34 €	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	17 346,13 €
OA	221 846,42 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-85 717,45 €
Zásoby	62 308,53 €		
Peniaze na účte	159 537,89 €		
Aktíva celkom	267 829,76 €	Pasíva celkom	267 829,76 €

Tabuľka č. 50: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2025
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	37 375,01 €	Vlastný kapitál	293 804,04 €
Prepravný prostriedok	0,00 €	Základný kapitál	340 417,81 €
Pozemky a stavby	37 375,01 €	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	21 757,55 €
OA	256 429,03 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-68 371,33 €
Zásoby	62 900,25 €		
Peniaze na účte	193 528,78 €		
Aktíva celkom	293 804,04 €	Pasíva celkom	293 804,04 €

Aktíva/pasíva spoločnosti poklesli od zahájenia činnosti, z dôsledku vysokej vstupnej investície do spoločnosti. Od roku 2023 však hodnota aktív/pasív spoločnosti má rastúcu tendenciu a príjmy spoločnosti začali prevyšovať jej výdaje. V prípade realistického variantu by bod zvratu pre spoločnosť nastal v prvej polovici roka 2028, kedy by pokryla všetky svoje vložené investície.

3.7 Analýza a zhodnotenie rizík pomocou metódy RIPRAN

V tejto kapitole bude prevedená analýza a zhodnotenie rizík, ktoré sú spojené s podnikateľskou činnosťou spoločnosti. Jednotlivé riziká sú identifikované na základe vonkajších aj vnútorných faktorov, ktoré pôsobia na spoločnosť. Cieľom tejto kapitoly je identifikovanie rizík, ktoré môžu predstavovať negatívny vplyv pre spoločnosť, s následným návrhom riešenia za účelom zmiernenia dopadu alebo úplnej eliminácie. Zhodnotenie rizík bude prevedené pomocou metódy RIPRAN. Pomocou tejto metódy sa najprv riziká identifikujú a neskôr sú kvantifikované z hľadiska pravdepodobnosti výskytu a hodnoty ich dopadu. V treťom kroku sú navrhnuté možné opatrenia, ktoré budú vytvorené za účelom zníženia hodnoty rizika. Po kompletnom rozbere a zhodnotení jednotlivých rizík, sú výsledky vyhodnotené ako celok a vytvorí sa zhodnotenie, či podnikateľskú činnosť realizovať.

V nasledujúcej tabuľke č. 51 sú identifikované a kvantifikované jednotlivé riziká. Hodnoty rizík sú stanovené podľa teoretických východísk, ktoré popisuje kapitola 1.3.5.

Tabuľka č. 51: Identifikácia a ohodnotenie rizík
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Poradové č. rizika	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť scenára	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Zamietnutie niektorej zo žiadostí na výstavbu chovného miesta	Predĺženie alebo narušenie realizácie výstavby	SP	VD	VHR
2.	Zrušenie žiadosti o dotáciu MPSR	Navýšenie výdajov z priamych zdrojov spoločnosti	NP	SD	NHR
3.	Nedodržanie kvalitatívnych podmienok vody na toku rieky	Sankcia zo strany životného prostredia a tvorba neočakávaných nákladov na zariadenia	SP	SD	SHR
4.	Nedostačujúca odborná znalosť na výstavbu chovného miesta	Návrh nevhodného riešenia	NP	VD	SHR
5.	Neudržanie osobných kontaktov investora s potencionálnymi zákazníkmi	Strata významu nekalej výhody spoločnosti a strata zákazníkov	SP	MD	NHR
6.	Nedodržanie podmienok chovu	Strata zákazníkov	SP	SD	SHR
7.	Chemická kontaminácia chovného miesta	Náklady na liečbu rýb alebo kompletná strata rybieho osadenstva	NP	VD	SHR
8.	Nedodržanie časového harmonogramu výstavby	Zvýšenie nákladov na výstavbu	VP	MD	SHR
9.	Prírodná katastrofa z hľadiska zaplavenia celej oblasti	Možná strata časti osádky rýb	NP	VD	SHR
10.	Dlhodobá neschopnosť práce zamestnanca na chovnom mieste	Absencia pracovníka bude viesť k narušeniu procesu chovu	SP	SD	SHR

Po identifikácii a ohodnotení rizík sú navrhnuté vhodné opatrenia, ktoré by znížili hodnotu rizika. Riziká s nízkou hodnotou sú pre spoločnosť akceptovateľné a preto ku nim nebudú priradené vhodné návrhy opatrení. Ku ostatným rizikám budú okrem návrhov opatrení priradené aj predpokladané náklady na tieto opatrenia. 3. krok metódy RIPRAN je uvedený v tabuľke č. 52.

Tabuľka č. 52: Návrhy opatrení

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

P.č.	Návrh opatrení	<ul style="list-style-type: none"> • Predpokladané náklady • Termín realizácie opatrenia • Vlastník rizika 	Nová hodnota zníženého rizika
1.	Kompletné spísanie potrebných náležitostí a kontrola správnosti žiadostí zamestnancom, ktorý podáva žiadosti u inej spoločnosti investora	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - zamestnanec už je platený inou spoločnosťou investora • 7/21 - pred podaním žiadostí • majiteľ spoločnosti 	SHR
3.	Revízia návrhu sedimentačných jám a výber správneho filtra	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € • 7/21 - po vytvorení technickej dokumentácie • majiteľ spoločnosti 	NHR
4.	Prosba známeho z odboru o nestrannú revíziu a spätnú väzbu	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € • 7/21 - po vytvorení technickej dokumentácie • majiteľ spoločnosti 	NHR
6.	Pravidelná kontrola kvality chovu a výhradné používanie ekologickej krmnej zmesi	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - žiadne zvýšenie oproti plánu • počas celého chovného procesu • majiteľ spoločnosti 	NHR
7.	Kontrola oplotenia areálu, aby nedošlo k úmyselnému poškodeniu cudzou osobou a dbať na to, aby nedošlo k úniku chemikálií spoločnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - žiadne zvýšenie oproti plánu • počas celého chovného procesu • majiteľ spoločnosti 	SHR
8.	Detailnejšia kontrola doby trvania jednotlivých činností a vytvorenie časovej rezervy	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - žiadne zvýšenie oproti plánu • počas celej výstavby • majiteľ spoločnosti 	NHR
9.	Zváženie hrozby pri tvorení technickej dokumentácie a realizácia výstavby podľa tejto skutočnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - žiadne zvýšenie oproti plánu • 7/21 - pred vytvorením technickej dokumentácie • majiteľ spoločnosti 	NHR
10.	Zaučenie autora práce potrebným postupom, aby bola možná dočasná náhrada / prosba rodinného príslušníka v prípade potreby, ktorý proces ovláda	<ul style="list-style-type: none"> • 0 € - čas investora/pracovníka • v čase zahájenia chovného procesu a zaučania pracovníka • majiteľ spoločnosti 	NHR

Z uvedených návrhov na opatrenia boli vyhodnotené nové hodnoty rizík. Spoločnosť by sa mala na základe vyhodnotenia sústrediť najmä na vytvorenie bezchybnej technickej dokumentácie, ktorá by mohla ohroziť schválenie výstavby chovného miesta (riziko 1) a na nežiadany únik chemikálií do vody v chovnej nádrži, ktorá by mohla ohroziť kvalitu živých rýb (riziko 7). Je však potrebné, aby sa spoločnosť snažila prijať všetky navrhnuté opatrenia, potrebné ku zníženiu hodnôt rizika, ako je uvedené v tabuľke č. 52.

3.8 Časový harmonogram realizácie

Časový harmonogram realizácie je vytvorený za účelom tvorby reálnej časovej predstavy o zahájení podnikateľskej činnosti. Samotné zahájenie prevádzkovania chovnej spoločnosti je sprevádzané niekoľkými potrebnými činnosťami. Časový harmonogram dopomôže spoločnosti realizovať zahájenie podľa plánu a dodržať všetky potrebné aspekty. Samotný proces zahájenia prevádzkovej činnosti začína návrhom technických dokumentácií a končí až v momente možnosti predaja živých rýb.

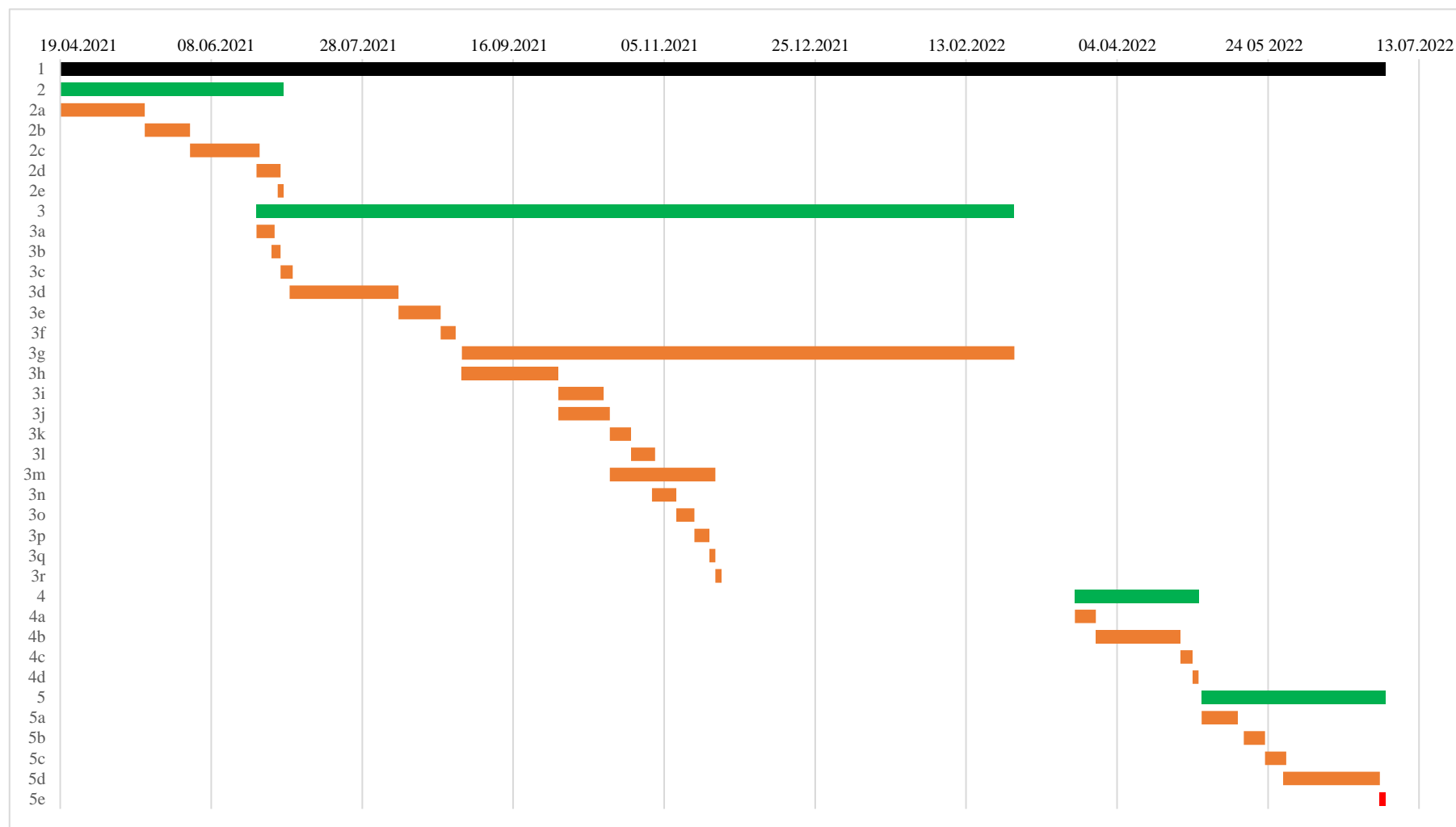
Projekt prípravy sa delí na 4 oblasti. Prvou z oblastí je samotné založenie právnej formy spoločnosti a všetky potrebné náležitosti. Druhá oblasť je časovo najnáročnejšia a zahŕňa výstavbu chovného miesta a jeho zariadenie spojené so zarybnením vodných plôch. Tretou oblasťou je vytvorenie webovej stránky a vytvorenie objednávkových formulárov. Posledná oblasť zahŕňa prípravu na možnosť zahájenia prevádzky spoločnosti pre zákazníkov.

Celý projekt prípravy začína v 4. mesiaci roku 2021 a je potrebné, aby prvý zákazníci si mali možnosť vyzdvihnúť ryby v 7. mesiaci 2022. Realizácia celého projektu bola naplánovaná na 439 kalendárnych dní.

Nasledujúca tabuľka č. 53 zobrazuje jednotlivé činnosti s priradeným plánovaným dátumom zahájenia a dokončenia. Graf č. 10 predstavuje Ganttov diagram, ktorý graficky znázorňuje priebeh činností.

Tabuľka č. 53: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Označenie činnosti	Názov úlohy	Zahájenie	Dokončenie
1	Realizácia príprav spoločnosti Trout EkoFarm	19.4.2021	1.7.2022
2	Založenie spoločnosti	19.4.2021	1.7.2021
2a	Formulácia konceptu spoločnosti	19.4.2021	16.5.2021
2b	Prehodnotenie možných riešení	17.5.2021	31.5.2021
2c	Posúdenie investičného zámeru	1.6.2021	23.6.2021
2d	Vyplnenie potrebných dokumentov	23.6.2021	30.6.2021
2e	Zápis do obchodného registra	30.6.2021	1.7.2021
3	Výstavba chovného miesta	23.6.2021	28.2.2022
3a	Zhodnotenie vlastných zdrojov a možností	23.6.2021	28.6.2021
3b	Zostavenie predbežného časového harmonogramu	28.6.2021	30.6.2021
3c	Výmera pozemku	1.7.2021	4.7.2021
3d	Tvorba potrebných technických dokumentácií	4.7.2021	8.8.2021
3e	Posúdenie technických dokumentácií druhou osobou	9.8.2021	22.8.2021
3f	Odoslanie potrebných dokumentov na príslušné orgány	23.8.2021	27.8.2021
3g	Schvaľovací proces dotácie	30.8.2021	28.2.2022
3h	Schvaľovací proces výstavby	30.8.2021	30.9.2021
3i	Stavba budovy	1.10.2021	15.10.2021
3j	Výkopové práce	1.10.2021	17.10.2021
3k	Úprava dna nádrže	18.10.2021	24.10.2021
3l	Úprava okolitého terénu	25.10.2021	1.11.2021
3m	Zaučovanie nového pracovníka a autora práce	18.10.2021	21.11.2021
3n	Stavba betónových nádrží a sedimentačných jám	1.11.2021	8.11.2021
3o	Inštalácia zariadenia a vybavenia	9.11.2021	14.11.2021
3p	Kolaudácia	15.11.2021	19.11.2021
3q	Napúšťanie nádrže vodou z rieky	20.11.2021	21.11.2021
3r	Zarybňovanie	22.11.2021	23.11.2021
4	Tvorba webovej stránky	21.3.2022	30.4.2022
4a	Vymedzenie obsahu stránky	21.3.2022	27.3.2022
4b	Tvorba dizajnu a obsahu stránky	28.3.2022	24.4.2022
4c	Testovanie funkčnosti	25.4.2022	28.4.2022
4d	Spustenie stránky	29.4.2022	30.4.2022
5	Zahájenie prevádzky	2.5.2022	1.7.2022
5a	Príprava administratívnych procesov	2.5.2022	13.5.2022
5b	Príprava obsahu obchodných stretnutí	16.5.2022	22.5.2022
5c	Zhodnotenie možností kontaktovania zákazníkov	23.5.2022	29.5.2022
5d	Časová rezerva	29.5.2022	29.6.2022
5e	Sprístupnenie prevádzky	30.6.2022	1.7.2022



Graf č. 10: Ganttov diagram
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvorenie ekonomicky realizovateľného podnikateľského plánu pre založenie spoločnosti, so zameraním na chov a predaj živých rýb. Vzhľadom na analýzy vonkajších a vnútorných faktorov a ich zhodnotení, bola myšlienka založenia spoločnosti odporučená. Spoločnosť by sa mala zamerať na ekologický chov. Potencionálnymi zákazníkmi sú zarybňovacie spoločnosti vodných plôch a tokov, spracovateľské spoločnosti a spoločnosti, ktoré vlastnia vodnú plochu. Spoločnosť sa bude teda zameriavať na B2B trh so živými rybami na Slovensku. Spoločnosť musí nastaviť svoj obchodný model správne, aby získala priaznivý podiel na danom trhu. Podnikateľská činnosť spoločnosti Trout EkoFarm je rozdelená na 3 základné časti. Ide o chov pstruhov dúhových, ich predaj a prípadný rozvoz s pomocou pri zarybňovaní.

Obchodnou stratégiou spoločnosti je druh rastovej stratégie s unikátnou hodnotou. Unikátna hodnota spoločnosti je ekologický chov pstruha dúhového. Aby spoločnosť mohla prevádzkovať ekologický chov, je potrebný vhodný výber dodávateľov spoločnosti. Chovné miesto spoločnosti bude situované na strednom Slovensku. Prvotnými zákazníkmi spoločnosti budú zarybňovacie spoločnosti na strednom Slovensku, ale neskôr sa spoločnosť zameria na oslovenie zákazníkov z celého Slovenska. Spoločnosť bude chovné miesto vytvárať úplne od začiatku, vďaka čomu ho môže spoločnosť vybudovať podľa svojich požiadaviek.

So zahájením podnikateľskej činnosti boli vyčíslené potrebné výdaje spoločnosti vo výške 184 589,36 € bez DPH. Tieto zdroje budú financované prevažne zo súkromných prostriedkov investora a z časti Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoju vidieka Slovenskej republiky. Pre bezproblémové zahájenie podnikateľskej činnosti a udržanie sa na trhu je potrebné, aby spoločnosť mala k dispozícii finančné prostriedky vo výške približne 333 000,00 €. Na základe vytvorenia finančného plánu bolo zistené, že spoločnosť bude zisková v prvej polovici 2028.

Budúce príjmy boli stanovené na základe 3 variant, ktoré predstavujú pesimistickú, realistickú a optimistickú predikciu. Jednotlivé varianty sa líšia podielom predaného čistého prírastku rýb. V roku 2021 spoločnosť nepredpokladá, že by mala nejaké tržby,

nakoľko chované živé ryby musia prejsť, pred predajom, určitým vývojovým štádiom. Jediné príjmy budú z vyplatenia dotácie. V roku 2022 sú predpokladané ročné tržby spoločnosti 43,313,55 €, kde náklady predstavujú 73 353,90 €. Výsledok hospodárenia po zdanení je tak – 30 040,35 € za daný rok. V roku 2023 bol výsledok hospodárenia po zdanení 11 282,23 €. V roku 2024 bol čistý zisk spoločnosti 17 346,13 € a v roku 2025 je predpokladaný čistý zisk 21 757,55 €. Uvedené údaje sú z výkazov zisku a straty, ktoré boli predikované realistickým variantom. Kladné výsledky hospodárenia budú slúžiť na uhradzovanie vstupných nákladov.

Výsledky z prevedených analýz, v analytickej časti práce, a návrh podnikateľského plánu nasvedčujú, že táto podnikateľská činnosť má potenciál byť úspešná. Podnikateľský plán taktiež dopomohol k vytvoreniu návrhov na elimináciu rizík spojených s podnikateľskou činnosťou. Vytvorenie podnikateľského plánu zvýšilo predpoklad spoločnosti na zotrvanie a rast na trhu so živými rybami.

Ako bolo uvedené už v úvode diplomovej práce, podnikateľský plán overuje vhodnosť podnikateľskej myšlienky a zhodnocuje mnoho aspektov, spojených s danou myšlienkou. Bez vytvoreného podnikateľského plánu by bola daná vhodnosť myšlienky iba dohadom.

Samotné zahájenie podnikateľskej činnosti predchádza projekt prípravy, ktorý sa delí na 4 časti. Založenie spoločnosti je naplánované od 19.04.2021 do 01.07.2021, výstavba chovného miesta je očakávaná od 23.06.2021 do 28.02.2022, tvorba webovej stránky je plánovaná od 21.03.2022 do 30.04.2022 a zahájenie prevádzky je rozvrhnuté od 02.05.2022 do 01.07.2022. Celkové trvanie projektu prípravy je teda 439 kalendárnych dní.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

ALAMANDA, Dini Turipanam, Grisna ANGGADWITA, Mochammad RAYNALDI, Santi NOVANI a Kyoichi KIJIMA, 2007. Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis. *The Asian Journal of Technology Management* [online]. Bandung, **12**(1), 10 [cit. 2020-12-07]. ISSN 1978-6956.

Cena nie je prvoradá: Potraviny si vyberáme podľa kvality, tvrdí prieskum, 2021. In: *TREND* [online]. Bratislava: News and Media Holding [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/spravy/cena-nie-je-prvorada-potraviny-vyberame-podla-kvality-tvrdi-prieskum>

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokom*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČISTÝ, Milan, 2005. *Rybníky a malé vodné nádrže II*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo STU Bratislava, 94 s. 5191. ISBN 80-227-2294-4.

ČÍTEK, Jindřich, Vladimír KRUPAUER a František KUBŮ, 1998. *Rybníkářství*. Třetí, nezměněné vydání. Praha: Informatorium, 308 s. ISBN 80-86073-37-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

Google Maps [online], 2021. Dublin: Google [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

Jak začít webový projekt, 2020. In: *Daniel Nytra* [online]. Ostrava: Daniel Nytra [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.danielnytra.cz/jak-zacit-webovy-projekt/>

JOYCE, Alexandre a Raymond L. PAQUIN, 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* [online]. Journal of Cleaner Production, 13 [cit. 2020-12-05]. ISSN 0959-6526. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616307442>

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-646-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Vydání první. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN, 2014. *Entrepreneurship: starting and operating a small business*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-29202-0822.

MAURYA, Ash, Lukáš DUŠEK, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

MAURYA, Ash, 2020. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. *Medium* [online]. San Francisco: A Medium Corporation [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Národná banka Slovenska [online], 2021. Bratislava: Národná banka Slovenska [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka>

Novela zákona o rybárstve..., 2021. In: *SME* [online]. Bratislava: Petit Press [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://domov.sme.sk/c/20685467/rybarstvo-novela-zakona-o-rybarstve-mzp-sr-rybolov-rybari.html>

Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1.1.2021, 2021. In: *Podnikajte.sk* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk [cit. 2021-02-24]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/odvody-zamestnanca-zamestnavateľa-od-1-1-2021>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, Radek BLAHETA, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.

Podmienky pre zabíjanie produktov rybolovu, 2019. In: *ŠVPS SR: Štátna veterinárna a potravinová správa Slovenskej republiky* [online]. Bratislava: ŠVPS SR - Odbor informatiky [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: https://www.svps.sk/zvierata/Ryby_Predaj_2019.asp

Podporíme chov sladkovodných rýb na Slovensku, 2021. In: *Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR* [online]. Bratislava: Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.mpsr.sk/aktualne/podporime-chov-sladkovodnych-ryb-na-slovensku/11779/>

POKORNÝ, Josef, 2003. *Pstruhařství*. 3., přeprac. vyd. Praha: Informatorium. ISBN 80-7333-022-9.

POTRAVINY: KVALITA PRVÝKRÁT PORÁŽA CENU, 2021. In: *SAMO* [online]. Bratislava: modernyobchod.sk [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.modernyobchod.sk/aktuality/potraviny-kvalita-prvykrat-poraza-cenu/>

Produktívne investície do akvakultúry: Výstavba novej akvakultúrnej prevádzky v znení Aktualizácie č. 1 [online], 2021. In: . Bratislava: Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja

vidieka Slovenskej republiky, s. 23 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.mpsr.sk/aktualizacia-c-1-vyzva-oprh-akva-2-2-1-a1-2018-07-na-predkladanie-zonfp/1226-43-1226-16254/>

Rámcový program monitorovania vôd Slovenska na obdobie rokov 2016- 2021, 2021. In: *Výskumný ústav vodného hospodárstva* [online]. Bratislava: VÚVH [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: https://www.vuvh.sk/rsv2/download/02_Dokumenty/26_Ramcovy_program_monitorovania_vod/RPM_2016_2021.pdf

Sadzby dane z príjmov fyzických a právnických osôb, 2021. In: *Podnikajte.sk* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk [cit. 2021-02-23]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/sadzby-dane-z-prijmov-fyzickych-pravnickych-osob-2019-2020>

SHAHBANDARZADEH, Hamid a Fatemeh HAGHIGHAT, 2007. Evaluation of the strategies of target market selection on the basis of IFE and EFE matrixes using linmap technique: A case study of Bushehr province. *Iranian Journal of Management Studies* [online]. Iran, 3(3), 17 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: https://ijms.ut.ac.ir/article_21800_8e1c8327bd6cadd288a9300eafeef3ca.pdf

SK NACE: NACE kódy, 2020. *SK NACE* [online]. SK NACE [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.nace.sk/nace/03-22-riecna-akvakultura/>

Slovensko dlhodobo zaostáva v konzumácii rýb, 2018. In: *Webnoviny* [online]. Bratislava: SITA [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.webnoviny.sk/nasvidiek/slovensko-dlhodobo-zaostava-v-konzumacii-ryb-najoblubenejsi-je-hlavne-kapor-a-pstruh/>

Správa o finančnej stabilite, 2021. In: *Národná banka Slovenska* [online]. Národná banka Slovenska [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: https://www.nbs.sk/_img/Documents/ZAKLNBS/PUBLIK/SFS/protected/SFS_052020.pdf

Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix, 2018. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis* [online]. Naram: Institute for Managing and Publishing of Scientific Journals STKIP Singkawang, 4(1), 11 [cit. 2020-12-18]. ISSN 2477-5282. Dostupné z:

<https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/JTMB/article/view/497/pdf>

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

Štatistický úrad Slovenskej republiky [online], 2021. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAwNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGB07GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Trophy Fishing TN Photo Gallery, 2019. In: *Trophy Fishing TN Forum* [online]. Nevada: Simple Machines [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: http://www.trophyfishingtn.com/coppermine/displayimage.php?album=16&pid=1693#top_display_media

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 320 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VIDOVÁ, Jarmila, 2015. Akvakultúra - význam, prínosy a riziká. *For Fin: Odborný mesačník pre financie a investovanie* [online]. Bratislava: Fin Star, 2(12), 8 [cit. 2020-12-13]. ISSN 1339-5416. Dostupné z:

http://www.derivat.sk/files/2015%20casopis%20forfin/FF_2015_Dec_BF_Vidova%20a kvakultura.pdf

Zákon č. 139/2002 Z. z. Zákon o rybárstve.

Zákon č. 216/ 2018 Z. z. Zákon o rybárstve.

Zákon č. 24/2006 Z. z. Zákon o posudzovaní vplyvov na životné prostredie.

Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník.

Zákon č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.

Zákon č. 530/2003 Zb. Obchodný zákonník.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

€ – Euro

°C – stupeň Celzia

B2B – business to business

B2C – business to customer

BDE – bromovaný difenyléter

BOZP – Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

cm – centimeter

č. – číslo

DHM – dlhodobý hmotný majetok

DPH – daň z pridanej hodnoty

EAT – earnings after taxes (čistý zisk)

EBT – earnings before taxes (zisk pred zdanením)

H – hodnotenie

ha – hektár

HDP – hrubý domáci produkt

hod – hodina

HV – hospodársky výsledok

kg – kilogram

km – kilometer

ks – kus

m – meter

m³ – meter kubický

MD – malý nepriaznivý dopad

mg/l – miligram na liter

MPSR – Ministerstvo

pôdohospodárstva a rozvoju vidieka Slovenskej republiky

NHR – nízka hodnota rizika

NP – nízka pravdepodobnosť

NR SR – Národná rada Slovenskej republiky

NV SR – Nariadenie vlády Slovenskej republiky

O – opportunities (príležitosti)

OA – obežné aktíva

P.č. – poradové číslo

Pd – pstruh dúhový

pod. – podobne

S – strenghts (silné stránky)

SD – stredný nepriaznivý dopad

SHR – stredná hodnota rizika

SP – stredná pravdepodobnosť

SR – Slovenská republika

SRZ – Slovenský Rybársky Zväz

T – threats (hrozby)

V – váha

VD – vysoký dopad

VHR – vysoká hodnota rizika

VP – vysoká pravdepodobnosť

VŽP – vedľajšie živočíšne produkty

W – weaknesses (slabé stránky)

Z.z. – Zbierka zákonov Slovenskej republiky

Zb. – Zbierka zákonov Slovenskej republiky

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Overenie cenového modelu	61
Graf č. 2: Celkové zhodnotenie zdravia na Slovensku	72
Graf č. 3: Spotreba rýb na Slovensku	73
Graf č. 4: Vývoj tržieb z predaja pstruha dúhového	77
Graf č. 5: Celkové výdaje obyvateľstva na ryby	77
Graf č. 6: Cena pstruha za 1 kg bez DPH	78
Graf č. 7: Vývoj HDP na Slovensku	79
Graf č. 8: Vývoj úrokových sadzieb na Slovensku.....	80
Graf č. 9: Určenie stratégie na základe EFE a IFE matice	92
Graf č. 10: Ganttov diagram	126

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Tri fázy začínajúcej spoločnosti	16
Obrázok č. 2: Metavzor iterácie.....	18
Obrázok č. 3: Business model Lean CANVAS	23
Obrázok č. 4:Porterov model konkurenčného prostredia	27
Obrázok č. 5: Doporučené grafické znázornenie SWOT analýzy	37
Obrázok č. 6: Myšlienky zachytené v obchodnom modeli Lean CANVAS	51
Obrázok č. 7: Postup analýzy a vyhodnotenia informácií	53
Obrázok č. 8: Lokácia potencionálnych zákazníkov	63
Obrázok č. 9: Konkurenti začínajúcej spoločnosti	67
Obrázok č. 10: Logo spoločnosti	95
Obrázok č. 11: Lokalita chovného miesta	96
Obrázok č. 12: Finálny obchodný model Lean CANVAS	99

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Zaradenie ekonomickej činnosti podľa klasifikácie SK-NACE	19
Tabuľka č. 2: Rozdelenie kanálov v CANVAS	21
Tabuľka č. 3: Metóda RIPRAN - 1. krok	34
Tabuľka č. 4: Metóda RIPRAN – 2. krok.....	34
Tabuľka č. 5: Metóda RIPRAN - 2. krok - slovné hodnotenie	35
Tabuľka č. 6: Metóda RIPRAN - 3. krok	36
Tabuľka č. 7: Matica EFE.....	38
Tabuľka č. 8: Matica IFE	39
Tabuľka č. 9: IE matica	41
Tabuľka č. 10: Rozdelenie kvalitatívnej vzorky	53
Tabuľka č. 11: Predstava zákazníkov o cene s DPH	59
Tabuľka č. 12: Zhrňujúci protokol.....	61
Tabuľka č. 13: Potencionálni zákazníci.....	62
Tabuľka č. 14: Rozdelenie dodávateľov	64
Tabuľka č. 15: Benchmarking konkurentov	68
Tabuľka č. 16: Faktory plynúce z analýzy odborového prostredia.....	70
Tabuľka č. 17: Výška odvodov do poisťovní	74
Tabuľka č. 18: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy.....	78
Tabuľka č. 19: Vývoj priemernej ceny nafty	79
Tabuľka č. 20: Miera inflácie v %	80
Tabuľka č. 21: Faktory plynúce z analýzy vonkajšieho prostredia	84
Tabuľka č. 22: Faktory plynúce z analýzy vlastných zdrojov a schopností	88
Tabuľka č. 23: SWOT matica	89
Tabuľka č. 24: EFE matica	90
Tabuľka č. 25: IFE matica	91
Tabuľka č. 26: Základné údaje o spoločnosti	97
Tabuľka č. 27: Preferencia produktov podľa zákazníckych segmentov	102
Tabuľka č. 28: Ceny produktov	103
Tabuľka č. 29: Ceny doplnkových služieb	103
Tabuľka č. 30: Čiastkový rozpočet na marketingové aktivity	105
Tabuľka č. 31: Potrebné zariadenia a vybavenie	108
Tabuľka č. 32: Očakávaný ročný prírastok.....	109
Tabuľka č. 33: Očakávaná kapacita chovu	109
Tabuľka č. 34: Mzdové náklady	112
Tabuľka č. 35: Výdaje pred zahájením.....	113

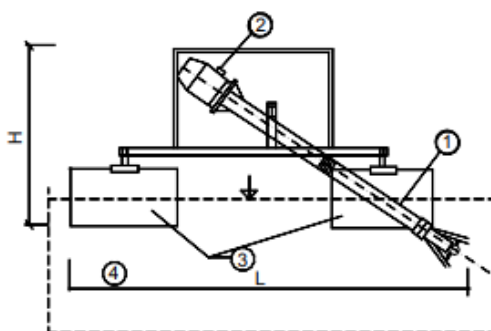
Tabuľka č. 36: Zakladateľská súvaha	114
Tabuľka č. 37: Výdaje na bežnú prevádzku	114
Tabuľka č. 38: Predikcia tržieb spoločnosti.....	116
Tabuľka č. 39: Odpisy vozidla.....	117
Tabuľka č. 40: Výkaz zisku a strát - pesimistický variant.....	117
Tabuľka č. 41: Výkaz zisku a strát - realistický variant	117
Tabuľka č. 42: Výkaz zisku a strát - optimistický variant.....	118
Tabuľka č. 43: Cash-flow - pesimistický variant.....	118
Tabuľka č. 44: Cash-flow - realistický variant	119
Tabuľka č. 45: Cash-flow - optimistický variant.....	119
Tabuľka č. 46: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2021	119
Tabuľka č. 47: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2022	120
Tabuľka č. 48: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2023	120
Tabuľka č. 49: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2024	120
Tabuľka č. 50: Plánovaná zmena v súvahe – realistický variant 2025	121
Tabuľka č. 51: Identifikácia a ohodnotenie rizík	122
Tabuľka č. 52: Návrhy opatrení.....	123
Tabuľka č. 53: Časový harmonogram	125

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Pstruh dúhový.....	I
Príloha č. 2: Schéma chovných žľabov.....	I
Príloha č. 3: Schéma liahne rýb	II
Príloha č. 4: Pričný rez liahňou	II
Príloha č. 5: Aerátor.....	III
Príloha č. 6: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2021.....	III
Príloha č. 7: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2022.....	III
Príloha č. 8: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2023.....	IV
Príloha č. 9: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2024.....	IV
Príloha č. 10: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2025	IV
Príloha č. 11: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2021	V
Príloha č. 12: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2022.....	V
Príloha č. 13: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2023.....	V
Príloha č. 14: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2024.....	VI
Príloha č. 15: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2025	VI

A close-up photograph of a person holding a large rainbow trout. The fish has a silvery body with a prominent pinkish-red stripe along its side and numerous dark spots. The person holding it is wearing an orange shirt and blue jeans.

I



Príloha č. 5: Aerátor
(Zdroj: (Čistý, 2005))

Príloha č. 6: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2021
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	82 683,33 €	Vlastný kapitál	259 072,53 €
Prepravný prostriedok	25 375,00 €	Základný kapitál	326 031,87 €
Pozemky a stavby	57 308,33 €	HV bežného účtovného obdobia	-66 959,34 €
OA	176 389,20 €		
Zásoby	52 139,31 €		
Peniaze na účte	124 249,89 €		
Aktíva celkom	259 072,53 €	Pasíva celkom	259 072,53 €

Príloha č. 7: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2022
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	70 450,00 €	Vlastný kapitál	230 651,07 €
Prepravný prostriedok	18 125,00 €	Základný kapitál	333 064,95 €
Pozemky a stavby	52 325,00 €	HV bežného účtovného obdobia	-35 454,54 €
OA	160 201,07 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-66 959,34 €
Zásoby	59 172,39 €		
Peniaze na účte	101 028,68 €		
Aktíva celkom	230 651,07 €	Pasíva celkom	230 651,07 €

Príloha č. 8: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2023

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	58 216,67 €	Vlastný kapitál	234 326,83 €
Prepravný prostriedok	10 875,00 €	Základný kapitál	334 662,60 €
Pozemky a stavby	47 341,67 €	HV bežného účtovného obdobia	2 078,10 €
OA	176 110,16 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-102 413,88 €
Zásoby	60 770,04 €		
Peniaze na účte	115 340,11 €		
Aktíva celkom	234 326,83 €	Pasíva celkom	234 326,83 €

Príloha č. 9: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2024

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	45 983,34 €	Vlastný kapitál	243 695,99 €
Prepravný prostriedok	3 625,00 €	Základný kapitál	336 201,09 €
Pozemky a stavby	42 358,34 €	HV bežného účtovného obdobia	7 830,68 €
OA	197 712,65 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-100 335,78 €
Zásoby	62 308,53 €		
Peniaze na účte	135 404,12 €		
Aktíva celkom	243 695,99 €	Pasíva celkom	243 695,99 €

Príloha č. 10: Plánovaná súvaha - pesimistický variant 2025

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	37 375,01 €	Vlastný kapitál	261 495,98 €
Prepravný prostriedok	0,00 €	Základný kapitál	340 417,81 €
Pozemky a stavby	37 375,01 €	HV bežného účtovného obdobia	13 583,26 €
OA	224 120,97 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-92 505,10 €
Zásoby	62 900,25 €		
Peniaze na účte	161 220,71 €		
Aktíva celkom	261 495,98 €	Pasíva celkom	261 495,98 €

Príloha č. 11: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2021

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	82 683,33 €	Vlastný kapitál	260 115,32 €
Prepravný prostriedok	25 375,00 €	Základný kapitál	327 074,66 €
Pozemky a stavby	57 308,33 €	HV bežného účtovného obdobia	-66 959,34 €
OA	177 431,99 €		
Zásoby	53 182,10 €		
Peniaze na účte	124 249,89 €		
Aktíva celkom	260 115,32 €	Pasíva celkom	260 115,32 €

Príloha č. 12: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2022

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	70 450,00 €	Vlastný kapitál	241 752,70 €
Prepravný prostriedok	18 125,00 €	Základný kapitál	333 656,67 €
Pozemky a stavby	52 325,00 €	HV bežného účtovného obdobia	24 944,63 €
OA	171 302,70 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-66 959,34 €
Zásoby	59 764,11 €		
Peniaze na účte	111 538,59 €		
Aktíva celkom	241 752,70 €	Pasíva celkom	241 752,70 €

Príloha č. 13: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2023

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	58 216,67 €	Vlastný kapitál	262 792,33 €
Prepravný prostriedok	10 875,00 €	Základný kapitál	334 751,36 €
Pozemky a stavby	47 341,67 €	HV bežného účtovného obdobia	19 944,94 €
OA	204 575,66 €	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-91 903,97 €
Zásoby	60 858,80 €		
Peniaze na účte	143 716,86 €		
Aktíva celkom	262 792,33 €	Pasíva celkom	241 752,70 €

Príloha č. 14: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2024

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	4 5 9 8 3	Vlastný kapitál	2 8 9 6 1
Prepravný prostriedok	3 6 2 5 ,	Základný kapitál	3 3 6 3 1
Pozemky a stavby	4 2 3 5 8	HV bežného účtovného obdobia	2 5 2 5 0
OA	2 4 3 6 2	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-71 9 5 9
Zásoby	62 426,87 €		
Peniaze na účte	1 8 1 2 0		
Aktíva celkom	289 611,25 €	Pasíva celkom	289 611,25 €

Príloha č. 15: Plánovaná súvaha - optimistický variant 2025

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA		PASÍVA	
DHM	3 7 3 7 5	Vlastný kapitál	3 2 2 7 6
Prepravný prostriedok	0 , 0 0	Základný kapitál	3 4 1 0 6
Pozemky a stavby	37 3 7 5 , 0	HV bežného účtovného obdobia	2 8 3 9 9
OA	2 8 5 3 8	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-6 7 0 8 ,
Zásoby	6 3 5 5 1		
Peniaze na účte	2 2 1 8 3		
Aktíva celkom	322 760,34 €	Pasíva celkom	322 760,34 €